mi

تدريب المدرّب

دليل عمليّ للمدرّبين والمحاضرين والمختصّين



تأليف

ميخائيل بركينبيل

ترجمة

د. حسام الشيحي

مجموعة النيل العربية

تدريب الدرّب

تدريب المدرّب

دليل عمليّ للمدرّبين والمحاضرين والمختصّين

تأليف

ميخائيل بركنبيل

ترجمة

د. حسام الشيخ

مجموعة النيل العربية

German Edition Copyrights:

حقوق الطبعة الألمانية:


mi-Wirtschaftsbuch
mehr information

First published as " Train the Trainer: Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten" by Michael Birkenbihl.

I.S.B.N. FinanzBuch Verlag: 978-3-636-03161-7
I.S.B.N. Arab Nile Group: 978 – 977- 377- 153 - 4

حقوق الطبعة العربية:

عنوان الكتاب: تدريب المدرب: دليل عملي للمدربين والمحاضرين والمختصين
تأليف: ميخائيل بركينبيل
ترجمة: د. حسام الشيمي
رقم الإيداع: 20095
الترقيم الدولي: 4 - 153 -377 -977 - 978
الطبعة: الأولى
سنة النشر: 2013
الناشر: مجموعة النيل العربية



العنوان: ص.ب: 4051 الحي السابع
مدينة نصر 11727 القاهرة - ج. م. ع.
التليفون: 26717134 - 00202/26717135
الفاكس: 00202/26717135
بريد إلكتروني: info@arabnilegroup.com
sales@arabnilegroup.com
arab_nile_group@hotmail.com
الموقع الإلكتروني: www.arabnilegroup.com

حقوق النشر :

بركينبيل، ميخائيل.
تدريب المدرب: دليل عملي للمدربين والمحاضرين والمختصين / تأليف ميخائيل بركينبيل؛ ترجمة: د. حسام الشيمي.- ط١. - القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2013.
440 ص؛ 24 سم.
تدمك 4- 153-377-977-978
١ - التدريب.
أ- الشيمي، حسام (مترجم)
ج- العنوان 658.3124

تنويه 1:

لقد تم بذل أقصى جهد ممكن لضمان احتواء المادة المترجمة لهذا الكتاب على معلومات دقيقة ومحدثة. ومع هذا، لا يتحمل الناشر "مجموعة النيل العربية" أية مسئولية قانونية فيما يخص محتوى الكتاب أو عدم وفائه باحتياجات القارئ كما أنه لا يتحمل أية مسئولية أو خسائر أو مطالبات متعلقة بالنتائج المترتبة على قراءة أو استخدام هذا الكتاب.

تنويه 2:

إن مادة هذا الكتاب والأفكار المطروحة به تعبر فقط عن رأي الكاتب أو المؤلف لهذا الكتاب، ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر.



تم إصدار هذا الكتاب بمساعدة منحة تقدم بها برنامج "أضواء على حقوق النشر" في أبوظبي

الفهرس

مقدمة الطبعة الثانية عشرة

تم حتى اليوم طبع ما يزيد على 33.000 نسخة من هذا الكتاب الذي تحول في المنطقة المتحدثة بالألمانية من مجرد دليل عمل صغير إلى عمل يمثل مرجعًا، ويعود ذلك بصفة خاصة إلى أن كل مدرب كان يوصي به المدرب الآخر، يضاف إلى ذلك أنه تم طبعه ثلاث مرات باللغة الإسبانية، ولم يكن هذا الكتاب ليصدر لولا أن هناك حاجة حقيقية إليه جعلته يحقق كل ذلك النجاح.

والسبب في ذلك التوسع خارج المنطقة لهذا الكتاب يرجع إلى أمرين: فقد بدأت كبرى المؤسسات تتحول بصورة متدرجة إلى استخدام الخبراء «كمدربين» من ناحية، وهؤلاء عبارة عن موظفين كانوا يشغلون في الأساس وظائف في الشركة ويتولون بجانب ذلك تدريب العاملين الجدد بحماس شديد عدة مرات سنويًّا، أو يتم استخدامهم لتدريب العاملين في المجالات المتخصصة، مثلًا حول كيفية استخدام الإنترنت.

ومن ناحية أخرى فإن عملية «التدريب» تزداد صعوبة باستمرار، ونادرًا ما تعقد اليوم حلقات دراسية حول أساليب البيع أو حتى دورات توجهية عامة، ولذلك لم يعد في وسع أي مدرب اليوم أن يقوم بعرض 8/ 15 حلقة دراسية كما سبق خلال فترة الستينيات الذهبية، لأن القاعدة السارية خلال هذا الزمن المتقلب وتزايد حدة المنافسة باستمرار فإن، القاعدة هي أن كل شركة بها مجموعة كاملة من المشاكل النفسية، كما أن من يتم إرسالهم للتدريب ينتظرون من المدرب أن يحل لهم مشاكلهم الخاصة و«الإنسانية»، وهو ما يعني بوضوح: أنه لم يعد لدى المرء وقت للتدريب في هذا الزمن الذي أدت سياسة «الترشيد» خلاله إلى عدم قدرة العاملين على تحقيق إنجازات متزايدة بصفة مستمرة، لأن تلك الدراسة لم تعد تقدم سوى ثرثرة حول أمور البيع، ويرجع ذلك بشكل خاص إلى أنه ثبت منذ وقت طويل أنه لا يوجد سواء أسلوب قيادة أو نموذج لإجراء الأحاديث حول المبيعات يتفق مع كافة المواقف؛ لأن الناس الذين نرغب في توجيههم أو تحفيزهم أو إمتاعهم ليسوا آليين «روبوت» ولذلك لا يستطيع المدرب

أن يواجههم وكأن لديه برنامجًا «جاهزًا» بحيث يتصرف المشاركون في التدريب بعد عرضه كما لو أن من تنبأ به هو المدرس الأعظم فإذا تقبل المدرب وأدرك ذلك (سواء كان موظفًا أو يعمل حرًّا) فيجب أن يكون على علم بالنتائج أيضًا:

- إن التدريب يتحول بصورة متزايدة من خلال توصيل المعلومة ليصبح درسًا في التربية النفسية.
- ومن ثم يصبح سلوك المدرب النفسي السليم خلال الفصل الدراسي أكثر أهمية ونجاحًا من شرح معلوماته.
- يعتبر المدرب بالدرجة الأولى محفزًا وموجهًا، أي أن المشارك في الفصل الدراسي يجب أن يقتنع أنه يتعلم أساسًا شيئًا جديدًا من أجل منفعته الذاتية، ويجب أن يحصل العلم بنفسه، فليس في وسع المدرب أن يقوم بذلك نيابة عنه.
- يجب أن تقتصر الطريقة التعليمية الناشئة عن أبحاث الفصل على «العرض العقلي» وحده للمادة العلمية، أي ضرورة عرضها بالكلمة والصورة في نفس الوقت.

وسيجد القارئ أن هذا الكتاب يحقق تلك المطالب، حتى ذلك الذي يبدأ التدريب وليس لديه فكرة عن العلوم التربوية مثله مثل من لديه أساس علمي أو تجارب عملية، وسوف يدرك المرء كمّ الملاحظات القيمة في هذا الكتاب عندما يقلب صفحاته مرات عديدة بحثًا عنها.

وقد تم خلال الفصل الدراسي إجراء التجربة الواردة في الفصل الثامن على أساس تأويلي، كما تم بيعها مطبوعة إلى 60 آخرين من الزملاء حيث استقبلوها بشكل إيجابي، كما أن من يريد العمل بها في فصله الدراسي، عليه أن يغير من موقفه الأساسي قليلًا، إلا أن القليلين فقط على استعداد لذلك، ولكن لمن أوجه كلامي هذا...؟

وملحق بهذا الفصل الثامن رأيي الذي أحاول شرحه حول كيف يجب أن يبدو المدرب من وجهة نظري في صورة متميزة، وهو ما يعني في رأيي ضرورة أن يكون لدى المرء أهداف بعيدة حتى يحقق النجاح في عمله ويحافظ عليه، وخلال ذلك المسعى لا يجب أن يغيب عن ناظريه

أن لدينا أيضًا نفسية تحتاج إلى الاهتمام الدائم، وهو ما أضعه في إطار مفهوم «توازن الليمينس كات» «Lemnis Kate»: لأن المدرب الذي لا يتمتع بتوازن داخلي لن يستطيع أن يكون في موضع ذي هوية محددة في ظل ظروف العمل التي تزداد حدة باستمرار.

وأتمنى أن يحقق كتابي هذا تقدمًا في المستقبل ويقدم مساعدة جيدة في بداية العمل، وأن يستطيع أن يقدم إشارات جديدة أيضًا لقدامى العاملين؛ لأنه لا يوجد مجال في الحياة لا يمكن للمرء أن يخرج منه في المواقف المختلفة «بقواعد جديدة» للعبة.

أودلها وزن. فبراير 1993 ميخائيل بركينبيل

ملحوظة حول الطبعة 16:

سأستمر في رعاية أعمال والدي بناء على رغبته، ومن ثم أصبح لديك الآن الطبعة 16 المحدثة لهذا العمل، حيث يسعده أن الكتاب لا يزال قادرًا على مساعدة الآخرين الذين يشعرون بالرغبة في تدريب الآخرين، ومن رأيه أن تلك واحدة من أفضل المهمات للإنسان، ولذا أتمنى لكم النجاح الكبير، وأن يزداد «نمو» عدد المشاركين لديكم.

ونذكر هنا أنه إزاء الطلب المتزايد على مراجع المدربين في المنطقة الأوروبية، يمكن الحصول على هذا الكتاب كذلك باللغة الإسبانية «Formacin̆ de Fornadores».

أودلها وزن، يناير 2007 ثبراف. بركينبيل

ملحوظة حول الطبعة 17:

قد يزعج بعض القارئات أن والدي يتحدث عن المدرب وليس عن المدربة، ولقد احتفظنا بتلك الطريقة القديمة في الكتابة حيث لا يمكن قراءة الطريقة السليمة بسهولة ولأنه لا يزال العديد من المدربين من الرجال، ولذلك أطلب من القارئات تقدير الموقف.

أودلها وزن، مارس 2002 فبراير. ف. بركينبيل

مقدمة الطبعة الأولى

هذا كتاب تدريبي لمن يمارسون التجربة العملية، وقد كُتب لكل من يعمل كمدرب ومدير فصل دراسي أو مدرس ولمن لم يحصلوا على تدريب خاص بهذا الخصوص، وعدد هؤلاء ضخم للغاية.

ولنذكر مثلًا كل الذين يمارسون عملًا تدريبيًّا في مجال الصناعة؛ حيث يتم تدريب المبتدئين «والأسطوات» والبائعين وكذا القيادات، وذلك عادة بواسطة أناس حققوا خبرتهم عمليًّا، ولكن هل هناك أدنى ضمان لأن يقوم كبار البائعين السابقين بتأهيل المحدثين ليكونوا باعة ممتازين؟ لقد أجابت التجربة العملية بالنفي الواضح لهذا التساؤل.

وليس هناك خلاف على المثالية التي تنتشر بين قادة التدريب على وجه الخصوص؛ حيث عادة ما تسيطر عليهم مهمتهم المتمثلة في توصيل المعلومات للآخرين، وبذلك يصّعبون المسائل على أنفسهم فهم يُعّدون أنفسهم جيدًا لأداء الواجب، كما يشعرون قبل كل فصل دراسي بنفس الحمى التي يشعر بها الممثل قبل صعوده إلى خشبة المسرح، ورغم كل ذلك لا يحققون دائمًا النجاح المنشود، وعندما يتم سؤال المشاركين عن المدرب، يردون: «حسنًا إنه شخص لطيف...» هل عملت في المهنة الخطأ؟ هل أنت شخص فاشل؟ كلا! إن إطلاق مثل تلك الأحكام لا يتسم بالإنصاف في معظم الحالات، فما هو السبب في ذلك إذن؟ إنه بسيط للغاية: فهؤلاء الناس يرتكبون أخطاء دون أن يدركوا ذلك، وهي أخطاء يمكن تجنبها بسهولة لو أدرك المرء فقط أنه أمر طبيعي... وعند هذه النقطة بالذات يبدأ هذا الكتاب.

إن ما تجده الآن بين يديك هو «دراسة تربوية نفسية» ولذا لا يجب أن تخشى من المصطلحات المتخصصة! فلقد حاولت ألا أستخدم سوى المصطلحات الضرورية فقط ـ أما لغة العلماء

فإنها متروكة لمن يريدون مخاطبة زملائهم الأساتذة، ولكن لا بد أن يتاح أيضًا ـ وهو كذلك بالفعل ـ أن يتم شرح الأمور النفسية الصعبة بصورة تجعل أي هاوي يفهمها! حيث أعتبر الهاوي هو الشخص الذي يتمتع بذكاء كافٍ لتعلم القراءة والكتابة، وتمكن من اجتياز أي نوع من التدريب المهني بنجاح، وإذا كنت قادرًا حتى الآن على تحقيق تسويق واسع لشركتك أو ترأست إحدى المجموعات أو استطعت تنفيذ أفكارك، هنا تكون على درجة كافية من الذكاء تمكنك من الاستفادة من قراءة هذا الكتاب.

وربما يشعر شخص ما عند قراءة محتوى الكتاب بأنه متضمن الكثير من الأمور «النفسية»، وهذا الرأي بالتحديد يجعل من الضروري قراءة الصفحات التالية! وعمومًا فليس في وسع المرء أن يدرك أكثر من اللازم حول الأمور النفسية... وفي حين أن الكثير من علماء التربية ينكرون علينا كيفية عرض تلك المادة بصورة جيدة قدر الإمكان، فإنهم ينسون خلال ذلك أهم شيء: وهو أن «التلميذ» هو إنسان بالدرجة الأولى، وهو إنسان له احتياجاته وتطلعاته وآماله، ومخاوفه ـ وكل واحد منهم هو فرد مستقل ـ ورغم ذلك فإنه مربوط بنماذج سلوكية جامدة.

ولكن ما الذي يعنيه تعبير «التدريس»؟ إنه يعني دفع إنسان آخر إلى التخلص من نماذج سلوكية قديمة لصالح أخرى جديدة، فإذا نجحت في ذلك يمكنني القول: إن التدريب أتى بثماره! كما أن من ينهي فصلًا دراسيًا، لن يكون هو نفس الشخص قبل بدايته، وقد أدى إدراك هذه الحقيقة حول جوهر التعلم إلى بناء شكل هذا الكتاب تلقائيًا.

وإذا كنت أريد التأثير على سلوك الآخرين، يجب عليَّ أن أفصل في البداية على صورة واضحة حول مسألة جوهرية: ما الذي يعنيه تعبير «السلوك»؟ وما الذي يقود إليه؟ ولماذا أتصرف بهذه الطريقة بالذات؟ ولماذا يختلف سلوكي كفرد عن سلوكي داخل الجماعة؟ وعندما أجعل مهمتي هي التأثير على الآخرين الذين لا أقابلهم كأفراد ولكن داخل مجموعة: فهل يجب عليّ أن أدرك أيضًا القواعد التي تتصرف الجماعة وفقًا لها وردود فعلها تجاهها؟

وربما تكون عند قراءتك لتلك المجموعة من الأسئلة قد شعرت بالدهشة! وربما اتضح لك لماذا لم تحقق النجاح دائمًا بصفتك مدربًا بالصورة التي تمنيتها، نعم، نعم، إن الأمر حقيقة هو

كالتالي: «إن المعرفة تعني القوة»! أي أنها تحقق السيطرة في حالتنا الخاصة هنا، وتعني سيطرة تتغذى من خلال قوة الشخصية التي تتميز بالتفوق والقدرة على الإقناع.

حسنًا ـ فلتكن الشخصية قوية! وعليك أن تبدأ بالقراءة! وعليك أن تتساءل عند كل جملة: إلى أي مدى ينطبق ذلك عليّ شخصيًّا؟ وهل تصرفت كمدرس وفقًا لتوجيهات هذه السطور؟ فإذا لم يكن الأمر كذلك، فما هو السبب؟ وما هي أسباب عدم نجاحي؟ إنني أضمن لك من الآن: أنك لن تنتهي من قراءة نفس الكتاب الذي بدأت قراءته!

ولا تنس من فضلك أن هذا الكتاب من مدرب لمن يعملون بالتجربة العملية، وهو كتاب لمن يسمى «بالمدرس الحرّ» الذي يجب عليه أن يثبت قدرته من جديد من خلال الحلقات الدراسية التي تعقد في كل شركة، ولقد تم في الواقع العملي تجربة كافة المعلومات والنصائح التي أقدمها لكم خلال الصفحات التالية، والآن تمنياتي بالنجاح!

ميخائيل بيركينبيل

الفصل الأول
«عن الإنسان الفرد وسلوكه»

نحن نعيش في عصر يُعتبر ضعف التواصل من أبرز مظاهره، ويعني هذا بالعامية الألمانية: أن الفرد تقل قدرته باستمرار على إجراء اتصال مثمر مع زميله الإنسان، ولا يرجع السبب في هذه الحالة إلى فيض الإثارة الناجمة عن وسائل الإعلام، وإنما يعود إلى ضعف في تركيب شخصية الفرد؛ لأني إذا لم أكن واثقًا من نفسي ولا أعرف ماذا أفعل بنفسي، فلن يكون في وسعي إذن أن أهتم بالآخرين، ولكن لأن التعليم غير ممكن لمن لا يهتم بالآخرين «الدارسين» بشكل قوي، فليس في وسع المرء أن يتحث عن الأساليب التربوية دون أن يتعامل مع الأسس النفسية لها.

إن الترجمة الحرفية لعلم النفس تعني «دراسة النفس»، وبالنسبة إلى علم النفس المعاصر فإنه يتعلق عمليًا بنوعين من المشاكل هما: بناء الشخصية الإنسانية، وأساليب السلوك الناشئة عن ذلك في مواجهة الآخرين؛ لأن بناء الشخصية للفرد مكرس لما يُسمى «بالنفسية الشخصية» وهو ما نناقشه في هذا الفصل.

لقد تعودنا على تقسيم النفس الإنسانية إلى قسمين:

الأنا العليا، والأنا السفلى، وعلى الرغم من أن ذلك التقسيم لا يتم داخل الشخص بنفس الحدة؛ لأن الناحيتين ضروريتان لبعضهما البعض، فإن ذلك التقسيم حقق الفائدة المرجوة منه تمامًا فيما يتعلق بالأغراض التربوية، كما أنه في هذا الإطار فإن الأمر بالنسبة إلينا لا يتعلق فيما يخص الكتاب وأهدافه بالتوصل بدقة علمية إلى تعريفات محددة، وإنما الأمر يتعلق بشرح المسائل النفسية بصورة تجعل أي هاوٍ ذكي يفهمها كما يمكن تطبيقها في الحياة المهنية اليومية.

إن الأنا العليا هي تلك الناحية من الشخصية الإنسانية التي تحدث أساسًا كنتيجة لعملية التفكير، ويمكننا أيضًا صياغة ذلك بصورة أكثر دقة وبساطة فنقول: إن الأنا العليا هي ذاتها عملية التفكير، وعلى الرغم من أننا جميعًا نعتمد كثيرًا على ذكائنا وقدرتنا على التفكير المنطقي، فإن الأنا العليا تلعب دورًا متواضعًا للغاية في مسيرة حياتنا؛ لأن الذي يوجهنا هو الأنا السفلى، والتي نريد مناقشتها في البداية؛ لأنها تختص بالدرجة الأولى بتكوين شخصيتنا المميزة.

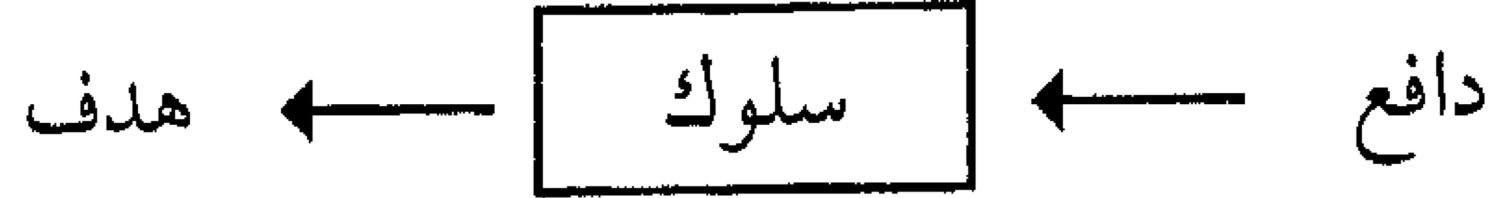
توجد الدوافع والمحفزات داخل الأنا السفلى (أو كما يقول بعض الكتاب في «اللاوعي»)، ويوصف الدافع نفسيًّا بأنه يمثل احتياجًا يؤدي عدم إشباعه إلى الموت، ويعرف الإنسان ثلاثة أشكال من تلك الاحتياجات: هي الجوع والعطش والنوم، حيث يؤدي نقص النوم إلى الموت السريع، أما المحفزات فهي تلك القوى التي تدفعنا إلى «الرغبة» في شيء محدد على وجه الخصوص، ونذكر هنا بعض تلك المحفزات الأساسية: الرغبة في الحفاظ على النفس، والرغبة الجنسية، والرغبة في الأمومة والإنجاب، والرغبة في السلطة والسيطرة، والجشع، وأخيرًا تنشأ في الأنا السفلى أيضًا ما تسمى «بالعدوانية» وهو ما سنتناوله لاحقًا.

وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى حقيقة أساسية لا يتم الالتفات إليها في التجربة العملية كثيرًا: وهي أن كل دافع أو حافز يحتوي على «طاقة»، ومن ثم يمكن اعتبار الإنسان طاقة متحركة، كما أن أي شخص أتيحت له فرصة مراقبة عدة أشخاص وهم أقوياء يحاولون كبح جماح شخص ما، لن تكون لديه فكرة واضحة عن مدى القوة الكامنة فينا! وقد أدى هذا القدر من القوة ليس فقد إلى تمكين الإنسان (بالاشتراك مع قدراته العقلية) من البقاء فوق هذا الكوكب؛ لأنها تمثل أيضًا ضمانًا لقدرتنا على التحكم أيضًا في الأمور المستقبلية ـ وذلك إذا تم استخدام هذه الطاقة بشكل مناسب! إلا أن الإنسان في الحقيقة لا يستخدم سوى جزء بسيط من طاقته الروحية، كما أن المرء سيشعر ببساطة بالسخرية من الشكوى الدائمة من ضغوط المجتمع الصناعي، وذلك عندما يدرك مقدار القوة التي نتركها بلا استخدام!

وإذا تم إطلاق الطاقة فإنها تميل إلى التحول إلى حركة فليست هناك «طاقة هادئة»، ولذلك تدفعنا الدوافع المحملة بالطاقة إلى الإنجاز، وهذه الحقيقة التي يفهمها كل علماء الطبيعة تجعل حياتنا صعبة مع تلك الدوافع؛ لأن كل ما هو مخزون في الأنا السفلى ـ دوافع، محفزات، أشياء

مكبوتة.. إلخ ـ لديها ميل إلى فرض نفسها قسرًا ـ بغض النظر عن موقفنا الظاهري العام! وسنتناول ذلك الأمر لاحقًا.

ويمكن تصوير السلوك الإنساني كله على الصورة التالية:



وهذا يعني: أن لدى الإنسان دافعًا (أو: احتياجًا)، وهو دافع يتجه نحو هدف ما، ومن ثم يتشكل سلوكنا تبعًا لذلك. وإليك بعض الأمثلة البسيطة جدًّا:

- يشعر الإنسان بالجوع (وهذا هو دافعه)، أما هدفه فهو: إشباع جوعه، وسلوكه: إنه سوف يأكل.
- أو: يرغب إنسان في حاجة ملحة إلى إثبات الذات، وهدفه هو: أن يعترف به الآخرون، أما سلوكه فهو: تحقيق إنجازات مميزة في أي مجال.

ولذلك إذا أردنا معرفة المزيد عن السلوك الإنساني سواء الخاص بنا أو بغيرنا، وإذا أردنا تقويم سلوك الآخرين ـ وهو الأهم ـ بصورة سليمة، أو أردنا التنبؤ به أو تغييره ـ فيجب علينا أن نعرف المزيد حول احتياجاته، ونسأل هنا بشكل محدد تمامًا: ما هي احتياجات الإنسان؟

يمكننا بداية تقسيم الاحتياجات الإنسانية بشكل عام إلى ثلاثة أقسام:

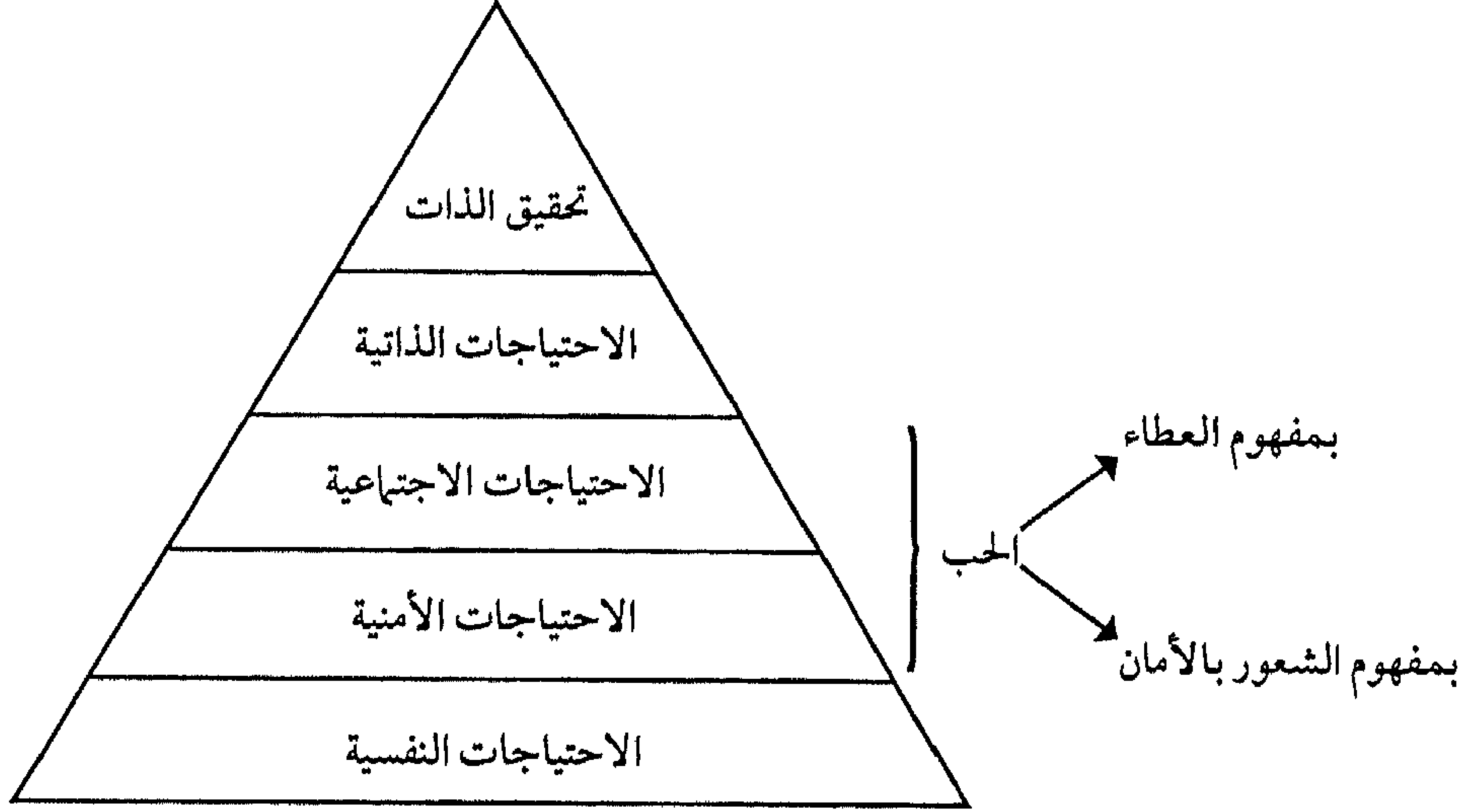
- احتياجات جسدية.
- احتياجات اجتماعية.
- احتياجات نفسية.

وتشمل الاحتياجات الجسدية تلك الدوافع والمحفزات التي تؤمن حياتنا ونوعنا الإنساني: الجوع، والعطش والنوم، وحافز الحفاظ على الذات، والدوافع الجنسية.

كما تشمل الاحتياجات الاجتماعية تلك المحفزات التي تسهل على الإنسان الحياة مع الآخرين، خاصة داخل الجماعة، وسنتناول ذلك الموضوع تفصيليًّا في الفصل الثاني.

أما الاحتياجات النفسية فإنها تشمل تلك الاحتياجات «العليا» التي من شأنها إرضاء الإنسان، وزيادة تقديره لذاته من خلال حاجته إلى اعتراف الآخرين به وتحقيق ذاته.

ولقد اهتم عالم النفس الأمريكي أ. هـ ماسلو «Maslow» A.H طويلًا وبعمق بالاحتياجات الإنسانية، وقد عبر عن نتائج أبحاثه من خلال ما يسمى «هرم الاحتياجات» الذي نوضحه بشكل مبسط كالتالي:



ويتحدث ماسلو ـ وهذا هو المهم في نظريته ـ عن تدرج في الاحتياجات، أي عن درجات الهرم التي ترمز إذا نظرنا إليها من أسفل إلى أعلى، في نفس الوقت التابع الذي يتم من خلاله إشباع تلك الاحتياجات. وتبعًا لذلك فإن بقاء الإنسان له الأولوية القصوى: فهو يحتاج إلى الأكل والشرب والنوم، وأن تتاح له إمكانية النمو والازدهار، ثم يسعى إلى تأمين وجوده، وكان يفعل ذلك في الماضي من خلال الاستقرار فوق المرتفعات وقمم الأشجار وإقامة متينة مدينة فوق الماء أو بناء قلاع حصينة، أما اليوم فتتم عملية التأمين تلك من خلال النقود، حيث يقوم الإنسان «بالادخار للطوارئ» والتأمين على كل ما يخصه، وعندما ينتهي الإنسان من عملية التأمين تلك يتجه نحو إشباع احتياجاته: حيث ينشئ دائرة من الأصدقاء والمعارف، وينضم إلى الاتحادات أو ينشط سياسيًا، أي أنه يؤكد انتمائه للمجتمع ويندمج خلاله.

وليس هناك شك في أن معظم الناس يكونون سعداء؛ حيث يتمكنون من الوفاء بالمراحل الثلاثة الأولى من هرم الاحتياجات، فإذا كان هناك من يكسب ما يكفيه للوفاء باحتياجاته من وجهة نظره وتحقيق مستوى المعيشة الذي يتمناه: حيث تكون لديه سيارة، ويستطيع قضاء إجازته السنوية في إسبانيًا أو شمال أفريقيا، فإنه عادة لا يريد أكثر من ذلك، كما لن يخشى

سوى أن يحدث ما من شأنه أن يخلّ بهذا النظام، أي أن يشعر بعدم الأمان، ولذلك فإن الجزء الأكبر من شعبنا يختار حزبًا يتيح له وفق شعار «لا تجارب!» أن يبقى كل شيء على حاله؛ لأن التجارب السياسية، مثل الإصلاحات بكافة أنواعها، تحمل في طياتها دومًا مخاطر الفشل، وهي مخاطر لا يريد سوى القليلين التعرض لها؛ لأن معظم الناس لا يريدون تعريض «عالمهم الآمن» للخطر، والمتمثل في الأسرة ودائرة الأصدقاء ومكان العمل الآمن، وهو أمر طبيعي تمامًا من وجهة النظر المتعلقة بعلم النفس.

كذلك فإن ماسلو ينظر إلى الدرجتين الثانية والثالثة من الهرم في إطار مفهوم «الحب» الذي يعلو عليهما، وهو ينظر إليه بمفهوم «العطاء والشعور بالأمان» (انظر الرسم ص 18) هو ما يعود بنا إلى فترة النمو في الطفولة؛ لأن الرضيع (والعقل الصغير) يشعر بحب الأم بهذا المعنى المزدوج: فهو يحتاج بنفس القدر لأن يشعر بالحب من الآخرين وبالأمان، فإذا كان الإنسان لديه نقص في هذا المجال، كأن لم يحظ بذلك وهو طفل، فإنه يصبح مع تقدم العمر أكثر عنفًا من خلال المرحلة الرابعة؛ حيث يتعلق الأمر هنا باحتياجات الأنا الخارجية، أي أن كل ما يرتبط بالوضع الراهن يكتسب أهمية متزايدة، حيث يصبح الاحتياج إلى اعتراف الآخرين بنا محركًا أساسيًّا لسلوكنا؛ لأن الإنسان الذي يقود سيارة ضخمة ويكلف مسكنه أو منزله نقودًا كثيرة، ويرسل أولاده إلى مدارس متميزة، ويهتم في حياته العملية كثيرًا بأن يكون لديه في العمل مكتب أما هي، إنما يحاول تعويض نقص الحب في حياته من خلال النجاح الخارجي، وهو ما يعبّر عنه اللسان الشعبي بمقولة: «لا يتظاهر إلا من يحتاج إلى التظاهر!».

وأخيرًا فإن هُناك عددًا يتناقص من الناس الذين يريدون بعد إشباع الاحتياج الرابع إلى التخطيط للارتقاء إلى مجالات أعلى: حيث ينشدون تحقيق الذات، أي الأنا الداخلية، فهم يستندون إلى النظرة النقدية لأنفسهم لكي يحققوا كلمة «جوته»[1]: «احصل على ما أورثك إياه والديك، لكي تصبح مالكًا له!»، أو بعبارة أخرى: إن من لا يستخدم موروثاته سيحكم عليها بالفناء، فما الذي يستفيده الإنسان الذي يمتلك موهبة موسيقية إذا لم يعزف مطلقًا على أية آلة موسيقية؟ أو ذاكرة قوية لم تتمكن من تعلم لغة أجنبية؟ أو موهبة فنية لم يستخدمها مطلقًا في

(1) يوهان فولفجانج فون جوته: أشهر الشعراء والكتاب الألمان قاطبة (المترجم).

الرسم أو صنع التماثيل؟ يضاف إلى ذلك إنشاء نظام أخلاقي يصبح مقياسًا لكافة التصرفات:

ومن الواضح تمامًا أن الإنسان الذي يرفع شعار تحقيق الذات فوق رايته لن يصل مطلقًا إلى نهايته: فهو يدور حول نفسه حتى الرمق الأخير.

وهناك رأيان «لماسلو» جديران بالاهتمام على وجه الخصوص، أولهما: أن على الإنسان أن ينجز مراحل ذلك الهرم الواحدة بعد الأخرى، أي أنه لا يجب أن يتجاوز أي مرحلة، ومن ناحية أخرى، فإنه إذا ساءت أحوال الإنسان، فإنه يرتد مرة أخرى إلى آخر مرحلة، حيث يتنازل عن الاحتياجات النفسية وربما الاجتماعية، وحين يتجاوز من جديد المرحلتين 1، 2، يبدأ في الاهتمام بالدوافع «العليا» (إذا كان سيفعل ذلك عمومًا).

«إن الاستثناء يؤكد القاعدة»! ويمكننا هنا أن نشير إلى أحد الفنانين الذي يسيطر عليه «جنون العظمة»، فهو يعمل بإصرار شديد لكي يهدي العالم أعمالًا خالدة، ومن ثم فإنه لا يبالي مطلقًا بالحالة التي يوجد عليها منزله، وهو لا يبالي بما يأكله ما دام لديه القدرة على مواصلة العمل، كما لا يهتم مطلقًا برأي الناس فيه، وسواء كانوا يعتبرونه فنانًا موهوبًا أم مجرد «مُدّعي»، وبعبارة أخرى فإنه سيكون هُناك دائمًا أناس تحفزهم الاحتياجات النفسية، ولكن هل عددهم ـ إحصائيًا ـ غير مهم إلى حد أننا قد نجد بين كل ألف شخص إنسان واحد يعيش بشكل كامل في مرحلة ماسلو الخاصة.

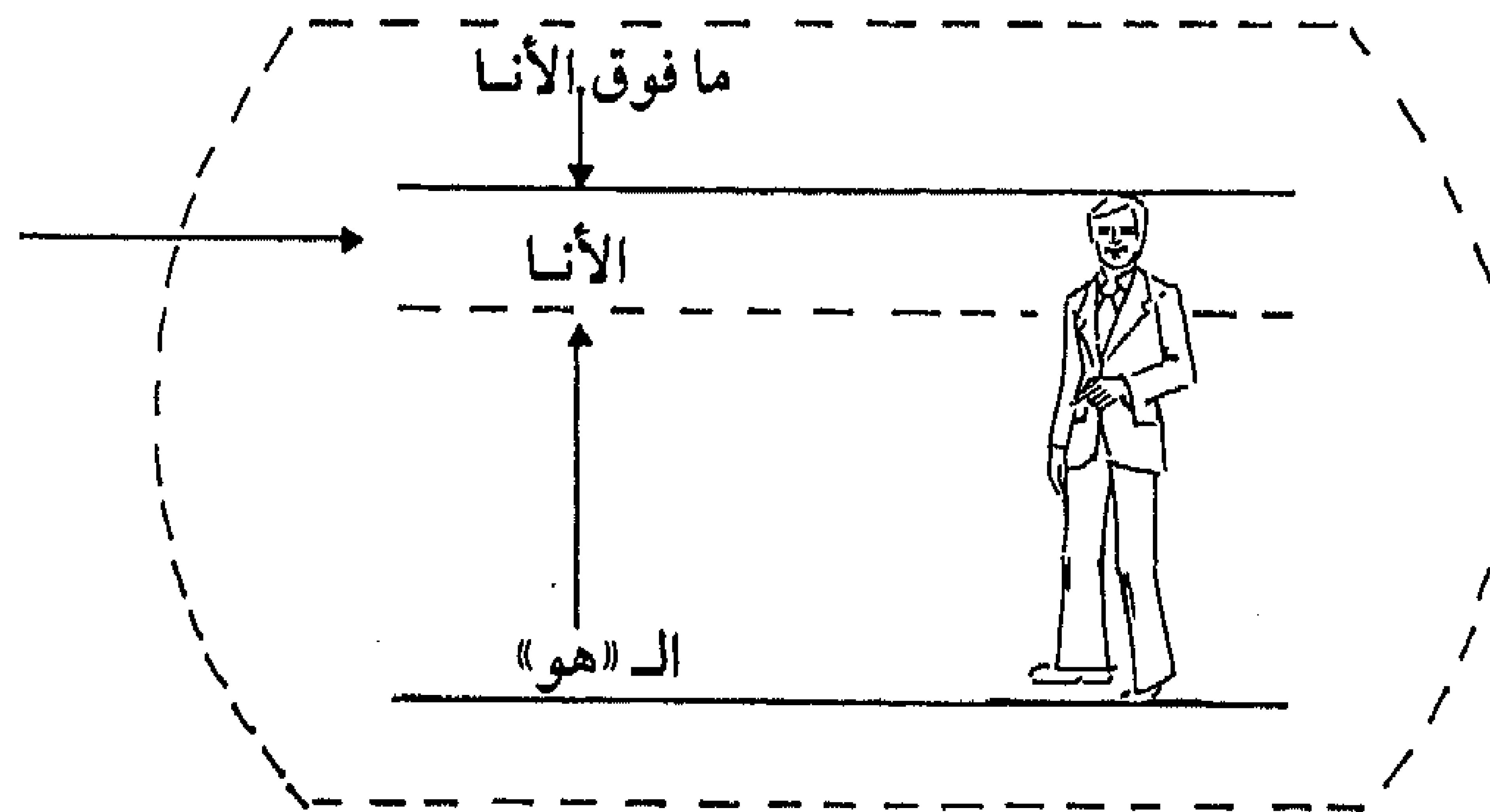
ونضيف هنا ملحوظة أخرى لتجنب أي سوء فهم: ليس الأمر هنا كأن الإنسان ينتقل بصفة مستمرة من مرحلة إلى أخرى، ولكن الإنسان يوجد في نفس الوقت في عدة مراحل من الهرم: وذلك حسب احتياجاته في تلك اللحظة، وهل تم إشباعها أم لا؟ أي أنه ليس من الضروري إرضاء احتياج ما بنسبة 100% قبل أن أتجه صوب المرحلة التالية، فإذا كنت مثلًا أتضور جوعًا، فإن كل اهتمامي يكون موجهًا نحو الأكل حتى التخمة، فإذا شعرت ـ مثلًا ـ بالشبع بنسبة 70 إلى 80%، فسيتجه اهتمامي إلى أمور أخرى، أما إذا كانت نسبة الإشباع 100% فإنني بذلك أكون قد أكلت أكثر من اللازم، وهو ما يجعلني كسولًا، ومن ثم لا أهتم بأي شيء آخر، فإذا تم الوفاء بالاحتياجات التأمينية من خلال توفير دخل كافٍ ومنزل بأوجه وبعض المدخرات، سيتجه المرء صوب المرحلة التالية، ويمكن أن تكون لدى أيضًا في وقت ما علاقات اجتماعية

قوية، ورغم ذلك لا يتم إشباع حاجتي إلى الأمان: حينذاك ربما أن أنضم إلى من لا يملكون شيئًا؛ لأننا نشعر داخل الجماعة بأمان أكبر، ويمكننا على الأقل أن نعزي أنفسنا في محنتنا، إلا أن ذلك ليس هو الوضع دائمًا، ونحن نعلم عن سكان «الجيتون» أنهم لا يعيشون معًا ككتلة متماسكة، ولكن خوفهم يدفعهم إلى تمييز أنفسهم عن الآخرين؛ حيث يقول أحدهم للآخر: «إن ابنتي تعمل في محلّ محترم، وليست عاطلة كابنتك» وهكذا نجد أن الحدود عائمة.

إن من يريد تحفيز الآخرين باستمرار، أي أن من يريد أن يدفع شخصًا آخر إلى التخلي عن نمط سلوكي لصالح نمط آخر جديد لن يستطيع تجاوز هرم «ماسلو»، وسوف نتناول ذلك الرأي من جديد في الفصل المتعلق بالأمور التربوية.

ولقد لاحظنا فيما سبق أن كل ما يوجد في الأنا السفلى يتجه إلى فرض نفسه دون أية اعتبارات، وينشأ عن ذلك سؤال: من الذي يقاوم حقًّا تلك الطاقات التي تكمن في اللاوعي؟ أو بعبارة أخرى: من الذي يعوق دوافعنا عن أن تفرض نفسها دون أية قيود؟

قبل أن نتمكن من الإجابة على هذا السؤال يجب علينا بداية أن نلم بمفهومين آخرين في علم النفس، هما: «الأنا» وما فوق «الأنا»، وهناك تصوير رمزي قد يساعدنا على فهم الأمور بشكل أفضل: إن الإنسان يعيش ـ مجازًا ـ في ثلاثة مستويات تحفيزية مختلفة، المستوى الأول هو «هو» وهو تعبير شامل ابتكره سيجموند فرويد[1] إلى وصف كافة ما تشمله الأنا السفلى: الدوافع، والمحفزات، وما يتم كبته، والاتجاهات العدوانية... إلخ.

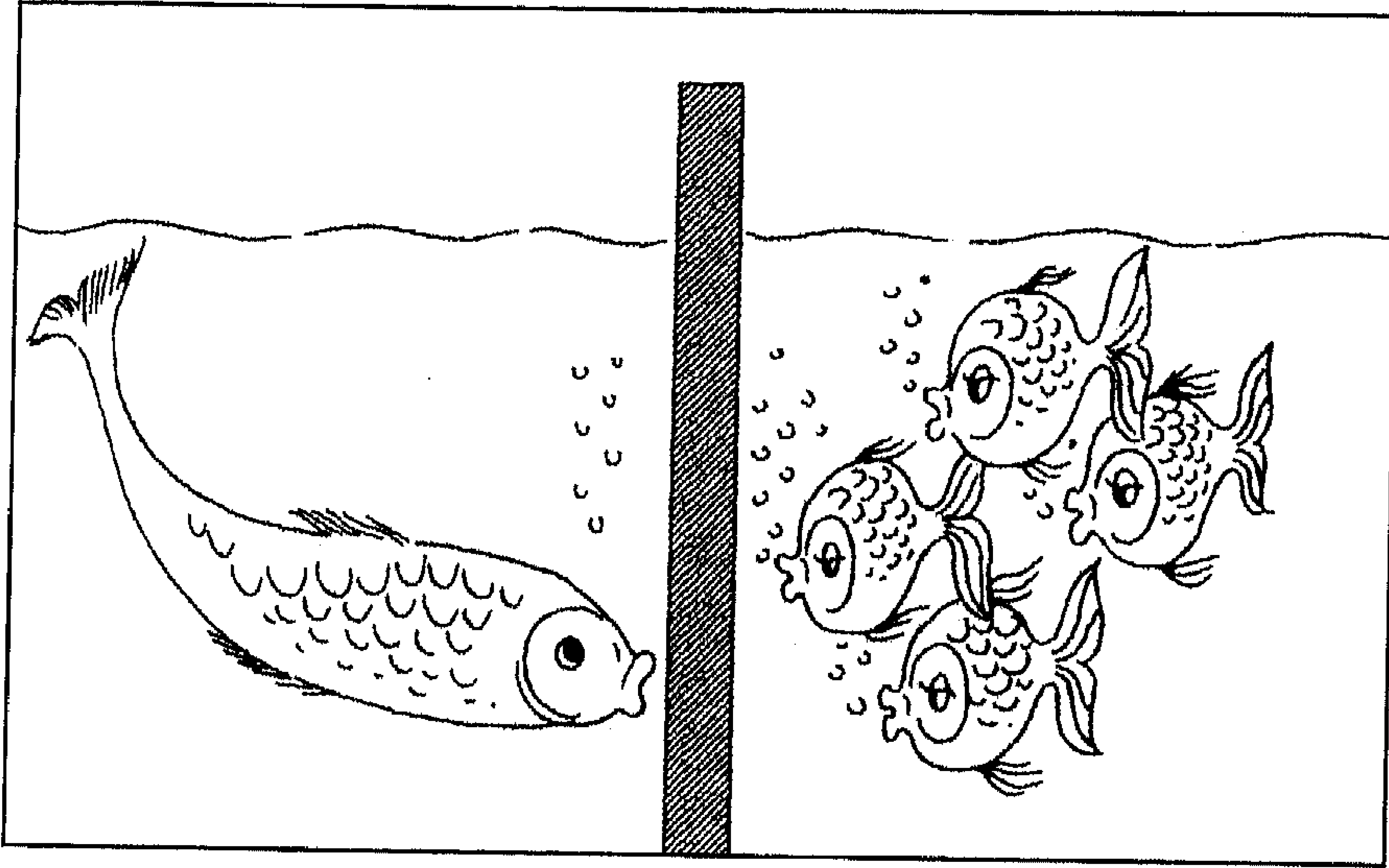


(1) سيجموند فرويد: عالم ومحلل نفسي شهير. (المترجم)

وهنا ينفصل عن قدرات اللاوعي ـ عادة خلال العام الثالث أو الرابع ـ جزء يتحول إلى أساس لكيان نفسي جديد: الأنا، وكل منا يعرف ذلك الوضع؛ لأنه في وسعه ملاحظته على الأطفال عادة؛ ومثال على ذلك: لنفترض أن أحد الآباء يزور مع ابنه توماس (ثلاث سنوات) منطقة استعراض، وهناك يقف بائع للآيس كريم، ويحصل توماس على بسكوته مليئة بالآيس كريم وعندما يفرغ الكيس الذي معه يقول توماس لوالده: «يريد توماس بسكوتة آيس كريم أخرى! «ولكن الأب يدرك بالتجربة أن حصول ابنه على الآيس كريم مرتين وراء بعضهما سيضر به، ويحاول صرف نظر ابنه عن الأمر من خلال اللعب على حصان خشبي في إحدى الألعاب الخاصة بالأطفال، وبعد انتهاء الدورة يرغب توماس في تكرارها مرة أخرى، ولكن بعد بضعة أشهر سيقول الطفل في موقف مشابه: «أريد بسكوتة آيس كريم أخرى وأريد استخدام اللعبة الدوارة مرة أخرى! فإذا كان الأب ملمًّا بالنواحي النفسية، سيدرك أن «الأنا» قد تمكنت من روح ابنه كشيء مستقل، ومنذ تلك اللحظة يبدأ الصغير توماس في الإحساس بأنه كائن مستقل، ومن ثم «كشخصيته» لها مسافة تفصلها عن بيئتها، وبعد أن يكون الطفل قد تأكد من استقلاليته. أصبح يريد تجربتها، ومن ثم يبدأ أول تجربة لاختبار ذلك، فإذا لم تكن لدى الطفل بين الثالثة والرابعة من عمره تجربة مشابهة، فإن ذلك يعتبر إشارة إلى أن هناك أمرًا غير طبيعيًّا يحدث في نفسية الطفل!

ولنتجه الآن إلى الكيان الثالث قبل أن ندرس العلاقة التبادلية بين المستويات المحفزة المختلفة، تلك هي: ما فوق «الأنا» التي تعتبر كذلك إحدى مصطلحات سيجموند فرويد الذي وصف كافة المسموحات والمحظورات التي يخضع لها الإنسان، والتي إذا نظرنا إليها عن قرب، سوف نلاحظ أن لها ثلاثة جذور، فهناك أولًا الاعتبارات الأخلاقية التي نحصل عليها أساسًا من خلال الدين، مثل: «لا تقتل!» ثم هناك الاعتبارات الأدبية التي يفرضها المجتمع بهدف تسهيل العيش المشترك في أطر نظامية، مثل: «لا يجب أن ينام الطفل مع أخته في نفس الحجرة! ولأن الإنسان لا يلبي اختياريًّا تلك الوصايا الأخلاقية والأدبية تقوم الدولة التي نعيش فيها بإصدار القوانين التي تلتزم بذلك وتعاقبه على عدم اتباعها، مثلًا: «إذا قام المرء بعمل ضد السلام الاجتماعي أو كرامة الإنسان، فإنه يعاقب بالسجن مدة لا تقل عن ثلاثة أشهر».

فإذا ألقينا نظرة أخرى على الرسم المرفق سيتضح لنا على الفور أن «الأنا» تقف بين المستويين الآخرين كنوع من المنطقة العازلة، وتساعدنا الأنا على إزاحة الرغبات والتوجه نحو أهداف أخرى، أو التخلي عن تحقيقها، ويتم تسهيل هذا التخلي على الإنسان من خلال عملية يصفها المرء بأنها «النظر إلى داخل النفس»، و إليك مثال على ذلك:

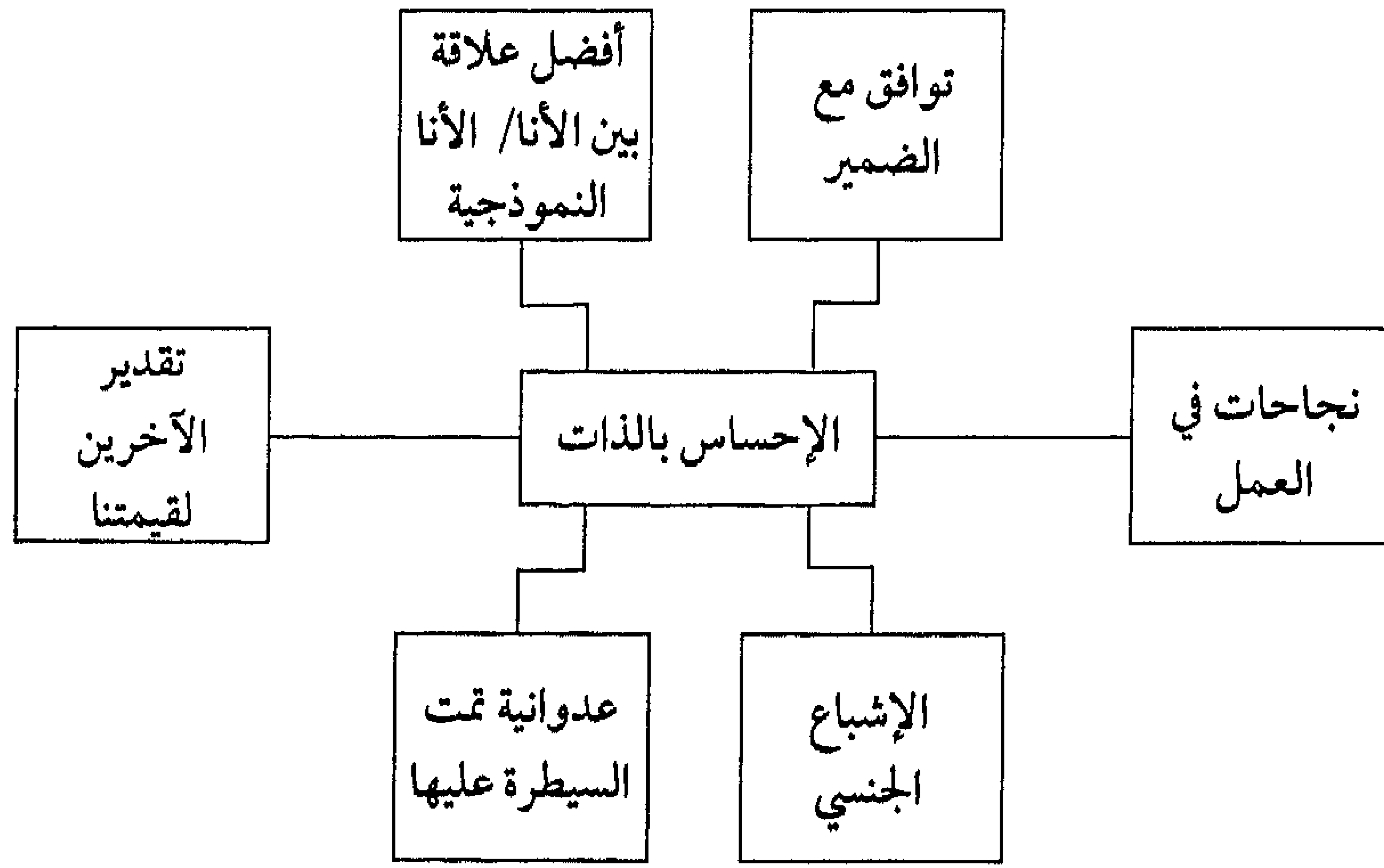


إذا قام المرء بوضع مجموعة من السمك الصغير في حوض السمك، ثم وضع بعد ذلك سمكة كبيرة، سيحدث التالي: سوف تنقض السمكة الكبيرة على الأسماك الصغيرة وتلتهمها، فإذا أعيدت تلك التجربة بترتيب مختلف من خلال وضع شريحة زجاجية في حوض السمك لتقسيمه إلى نصفين ووضعت أسماك صغيرة من جديد، سوف تندفع نحوها أيضًا السمكة الكبيرة، وطبيعي أنه عند كل محاولة للهجوم سوف تصطدم بالشريحة الزجاجية، ثم بعد فترة ستتخلى عن محاولة الصيد، وهنا سيحدث الأمر المدهش في هذه التجربة: فإذا قمنا باستبعاد اللوح الزجاجي لن تحاول السمكة الكبيرة رغم ذلك مهاجمة الأسماك الصغيرة من جديد، وذلك لأنها استوعبت داخليًّا (من خلال وجود الشريحة الزجاجية) ذلك الحظر الذي فرض عليها، وبعبارة أخرى إن استيعاب ذلك الحظر داخليًّا أدى إلى تغيير في تركيب «شخصيتها»؛ حيث أصبح لديها الآن حافز مختلف: فقد تخلت عن أسلوب سلوكي لمصلحة أسلوب آخر، حيث تخلت «اختياريًّا» عما لا يجب أن تفعله.

ونفس الشيء يحدث عند تربية الطفل؛ حيث يتولى الوالدان عملية إملاء الوصايا والمحظورات الخاصة بالأنا العليا، ومن خلال التكرار المستمر وتقوية أو إضعاف السلوك الطفولي سواء بالثناء أو باللوم يتم كبت الـ «هو» إلى درجة معينة، وهذا هو السبب في أن كثيرًا من الناضجين يعانون صعوبات في النواحي الجنسية؛ لأن التربية المتحفظة التي تصم كل ما هو جنسي بأنه خطيئة وقذارة وأذى تؤدي إلى تغيير الأنا السفلى إلى حد أنها لم تعد تعتبر الحافز الجنسي دافعًا إلى اللذة، فإذا حاولت رغم ذلك الاستمتاع بالجنس، فإن تأنيب الضمير الذي يتلو ذلك سيفسد كل المتعة، ومن ثم لن يفلح هنا سوى تدخل معالج نفسي.

وهكذا فإننا نرى أن وضع «الأنا» سيء للغاية، حيث يقوم الـ «هو» من ناحية بالضغط عليها، ومن ناحية أخرى بواسطة الأنا العليا، وأخيرًا وليس آخرًا من جانب البيئة التي يعيش فيها الإنسان؛ لأن البيئة تؤدي باستمرار إلى توريط المرء في صراعات تتطلب منه اتخاذ قرارات، وينشأ عن تلك الضغوط الثلاثية على الأنا حقيقة تقول إن أناسًا كثيرين لن ينجحوا بهذه الطريقة في التوصل إلى «أنا» قوية، ولذلك فمن وجهة نظر علم النفس يمكن الإجابة ببساطة على السؤال عن السعادة؛ إذ يشعر بالسعادة كل إنسان يتمكن من الوصول رغم ضغوط «هو» والأنا العليا والبيئة، من التوصل إلى حالة وسط تتسم بالتناسق والتوازن! ويتمثل تطور «الأنا» الذي يحققه المرء في شعوره «بأهميته». أما من تكون الأنا لديه ضعيفة، فيشعر بالنقص، ومن ثم سنقوم بشرح تفصيلي للشعور بالثقة بالذات أو بالنقص من خلال الشكل التالي (على الصفحة التالية):

إن الإحساس بأهمية الذات ليس «شيئًا في حدّ ذاته»، ولكنه شأن معقد للغاية، وحتى يتمكن المرء من التوصل إلى الذات يجب أن تحقق بعض الشروط، سنتحدث هنا فقط عن أهمها:



1- **أفضل علاقة بين الأنا والأنا المثالية**، وحتى يمكن فهم ذلك المطلب يجب أن نتعرف على مفهوم «الأنا المثالية» (ويستخدم البعض تعبير النموذج الخاص بالأنا) حيث يتولى الوالدان في البداية توصيل الأنا المثالية إلينا، تمامًا مثل الأنا العليا، وهناك في كل عائلة (سوية) أشخاص يعتبرون نموذجًا يحتذى: ألبرت شفاينز «Albert schweinz»، والمهاتما غاندي، وروبرت ف. كيندي، وألبرت أينشتاين... إلخ.. حيث يقوم الإنسان استنادًا إلى صفات تلك الشخصيات الكبرى التي يتعرف عليها من خلال الكتب والأفلام وغيرها، يقوم بتشكيل «الأنا النموذجية» الخاصة به، وبعبارة أخرى: إن كل واحد منا يريد أن يكون جريئًا، قويًا، محبًا للحقيقة ومساعدًا للآخرين ويتسم بالنُبْل! فإذا كانت الصورة التي نتمناها لأنفسنا والتي نراها في أحلام يقظتنا بعيدة كل البعد عن صورة الأنا الواقعية لنا، سوف نشعر بأزمة: وهذا ما يحدث غالبًا في فترة المراهقة؛ حيث ننفصل عن النماذج القديمة، مثل الأب الذي كان يحظى بمكانة مثالية مبالغ فيها، وإذا لم ننجح في الحصول على نماذج جديدة، والعمل على تقليص الأنا النموذجية في نفس الوقت إلى أدنى حدّ، سيصبح إحساسنا بقيمتنا الذاتية معرضًا للخطر.

2- **التوافق مع الضمير**: يعتبر الضمير هو المرآة الداخلية للأخلاقيات الاجتماعية، ولأن تلك المبادئ الأخلاقية تتغير بصفة مستمرة، فلا يمكن اعتبار الضمير كذلك شيئًا ثابتًا، كما

أن الأخلاقيات تتأثر إلى حد كبير بالوسط الثقافي (الحضاري) الذي يعيش فيه الإنسان، ولهذا فإن الأخلاقيات لا تتغير فحسب من عقد زمني إلى آخر، ولكن أيضًا من قارة إلى أخرى، ويتولى الوالدان أيضًا تعليمنا الأخلاق ـ بصفتنا جزءًا من الأنا العليا ـ ولكن في مرحلة ما سيظهر الإنسان المفكر ليبدأ في التشكيك في الأخلاقيات التي اكتسبها، وهكذا ستطرح مثلًا فتاة صغيرة ذات يوم تساؤلًا حول ما إذا كانت ترغب في اعتبار المادة 218 ملزمة لها، أو بعبارة أخرى ما إذا كانت تريد أن تمارس حقها في أن تكون بطنها حقًّا خالصًا لها، أم تترك ذلك للدولة، أو ـ ونحن هنا نشير إلى مشكلة خاصة بالستينيات ـ أن يقرر شاب المشاركة في حرب غير مبررة على غرار حرب ڤيتنام أو الدخول إلى السجن لرفضه أداء الخدمة العسكرية، وهذا يعني أن كل شاب انتقادي عليه أن يستجمع أخلاقياته الخاصة ويتمسك بها بشكل يتفق تمامًا مع شخصيته، فإذا انتهى من ذلك سيكون قد حدد بشكل قاطع ما يعنيه «الضمير» بالنسبة إليه، إلا إذا ظهرت في وقت ما حقائق جديدة مؤثرة تؤدي إلى تغيير أو تعديل مبادئه، ومثل ذلك التوافق مع الضمير يجعل الإنسان لا يتأثر بردود الفعل البيئية، حيث لن يبالي بما يعتقده الآخرون بشأنه، طالما أنه متمسك بمعاييره السلوكية، ويمكنه النوم بهدوء، وهؤلاء الناس هم الذين يتميز إحساسهم الذاتي بكلمات لوثر[1]: «أنا أقف هنا، فليس في وسعي غير ذلك».

3- **النجاح في العمل**: يقال إن كل إنسان أمامه ثلاث مهام حيوية: العمل، والحب، والمجتمع، فبدون العمل لا يستطيع الإنسان العيش، والآن لا يكفي الإنسان أن يعمل فقط ويحقق إنجازات جيدة أو حتى فوق المتوسطة، لأنه ينشد الثناء على هذا الإنجاز! لأن الإنجاز المهني الجيد في حدّ ذاته ليست له قيمة بدون أن يكون هناك اعتراف بذلك من العالم المحيط: ولذلك يضغط الاعتراف الذي لم يقدم على الإحساس بالذات.

4- **تقدير الآخرين**: لا يرغب الإنسان فقط أن يتم الاعتراف به كعامل جيد؛ لأنه يريد أن يسمع باستمرار من أقرانه أنه شخص ممتاز: يقدم يد المساعدة ويقدر الزميل، بنُبل وعطف... فهو ينشد التقدير لشخصه، وليس فقط لكونه زميلًا ورب أسرة، وهذا الدافع هو أحد الأسباب وراء قيام كثير من الناس بتقديم الخير علانية، وكذا إظهار استعدادهم للمساعدة:

---

(1) مارتن لوثر: مصلح ديني ألماني ومبدع لغوي. (المترجم)

وهذا لا يستبعد بالطبع أن الناس يقومون كذلك بعمل الخير لأسباب أخلاقية، ولكن هذا يحدث في السّر!

5- **تكييف العدوانية:** لقد لاحظنا بالفعل أن الإنسان عبارة عن طاقة متحركة، ولأنه لا يستخدم سوى جزء فقط من هذه الطاقة عادة، الأمر الذي يجعل لدى الإنسان دائمًا فائضًا من الطاقة الذي يمكن أن يتحول في أي وقت إلى عدوانية، وهو ما يظهر دائمًا خلال المظاهرات أو في حالات الفزع، وهنا يجب أن يتعلم الإنسان كيف يتعامل مع اتجاهاته العدوانية، من خلال الوعي بمخاطر ذلك السلوك بالطبع، وأن يحدد هدفه بوضوح ويخضع لنظام صارم، ومن يتعلم من خلال التدريب المستمر كيف يضع حدودًا على طاقاته الروحية أو يوجهها نحو قنوات مقبولة من المجتمع هو وحده الذي يتمتع بشخصية متوازنة.

6- **الإشباع الجنسي:** نحن نعرف من فرويد مدى أهمية الحب بالنسبة إلى إحساس المرء بالثقة، مع ملاحظة أن فرويد كان يستخدم تعبير «الحب» في إطار أوسع مما يعتقد كثير من نقاده، والذين سمعوا فقط عن آرائه، ولذا فإننا عندما نتحدث عن الدوافع الجنسية، فإن ذلك يعني أن علاقات الحب بين شخصين على المستوى النفسي يجب أن يتم إشباعها كذلك مثلها مثل العلاقات الجسدية، ونحن جميعًا نعرف طراز الدون چوان الذين يهرولون من سرير إلى آخر، لكي يبرهنوا من خلال ضحاياهم «الراغبين» على رجولتهم، ورغم ذلك لا يشعرون بالسعادة؛ لأنهم لا يشعرون مطلقًا بما يسعون إليه في قرارة أنفسهم: أن يكونوا محبوبين لذاتهم فحسب! وعلى العكس من ذلك هناك أزواج يفهمون بعضهم البعض تمامًا: وهم يفشلون إذا بقيت العلاقة.

لقد أوضح علم النفس - على ما يبدو - أن الفشل الجنسي يعود لأسباب نفسية، وهذا معناه أن الأنا الضعيفة تحجم عن النظر إلى الداخل بالصورة الخاصة بأنا أخرى، وذلك لأنني إذا شعرت لسبب ما بالقصور - حتى وإن كان بدون وعي فلن يكون في وسعي أن أعطي شيئًا من القليل الذي تبقى لي، وهذه هي الطريقة التي تجعل الباحث عن الحب يشعر دائمًا بالإحباط. لأن من يعطي خيرًا ممن يأخذ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى كبت الاحتياج إلى الشعور بالذات، وهي دائرة شيطانية لا يستطيع الإنسان الفكاك منها بدون مساعدة خارجية.

ولنوجز ما سبق: إن الإحساس بالذات وتدعيمها هو الاهتمام الأساسي لكل إنسان! وكل ما نفعله أو لا نفعله يحدث لتحقيق غاية وحيدة هي دعم إحساسنا بالذات ومواجهة الانتقادات التي توجه إلى ذواتنا: رغم أنه في الحياة العملية لا يهم ما إذا كانت تلك الانتقادات حقيقية أو وهمية، وإذا كان إحساسنا من أسباب أخرى:

- من خلال الارتباط المبالغ فيه بالعالم المحيط (بل وقد يحدث ذلك بدون وجود رأي أو مبادرة خاصة.
- من خلال البحث عن الحاجة القهرية إلى الإشباع الجنسي، حيث يلجأ المرء عادة إلى أساليب شاذة؛ لأن العلاقة العادية لا تؤدي إلى الإشباع المطلوب.
- الحاجة المرضية لإثبات الذات وما يرتبط به من السعي نحو النجاح خاصة في مجالات فرعية لمجرد إثبات الذات.

وعندما نعيد في النهاية التفكير فيما قيل حول بناء الإحساس بالقيمة الذاتية، سوف نستنتج من ذلك ـ وهو أمر يتم تجاهله عادة ـ أنه ليس في وسع أي إنسان أن ينمي إحساسه بالذات بدون التوافق مع الآخرين، وكما يحدث عندما تؤدي أولى العلاقات الموضوعية بين الرضيع وأمه إلى التأثير على التركيبة الأساسية لشخصيته، فإن الإنسان يحتاج طوال حياته إلى مساعدة الآخرين حتى يمكنه عمومًا أن يصبح ذا شخصية، أي إنسانًا بكل معنى الكلمة ـ كمقابل للحيوان ـ وحتى لو اكتسب الإنسان الناضج شخصية معينة ـ ومتفردة ـ إلا أنه يظل حتى مماته في احتياج إلى التواصل مع الآخرين حتى يمكنه الحفاظ على تلك الشخصية، فإذا انعزل من خلال السجن مثلًا لفترة طويلة، فسوف يفقد بناء شخصيته ذاك تدريجيًا، كما أنه سيرتد ليسلك أساليب تجاوزها منذ طفولته.

إن المطلب الأساسي للعقيدة المسيحية يقول: أحب أخاك كما تحب نفسك: وهذا معناه أنه لا يجب أن أحب جاري بسبب صورته التي هو عليها، أي لأن لديه بعض الصفات الجيدة، ولكن يجب أن أحبه لمجرد كونه جاري، وبهذا المفهوم فإنه حتى الشخص المجرم يخدم عملية بناء الثقة بالنفس؛ لأنه جعلني من خلال عمله المعادي للمجتمع أنمي إحساسي بقيمتي الذي يدفعني إلى سلوك الطريق «القويم»، وأيًا ما كان مصدر عقيدة الإنسان أو حكمته، فهناك شيء واحد ثابت بقوة: إن الإنسان لا شيء بدون أخيه الإنسان.

ويجب علينا أن نلقي الآن نظرة على المقابل لإحساس المرء بقيمته ونعني به الإحساس بالنقص؛ لأنه بغض النظر عن أن هذا الإحساس له أيضًا جذران، إلا أنه مرتبط بشدة بتلك القوة التي تجعل حياة الإنسان غير محتملة: ألا وهي الهدف.

إن الإنسان يعاني من إحساسه بالنقص: ذلك الذي ولد معه، وذاك الذي اكتسبه.

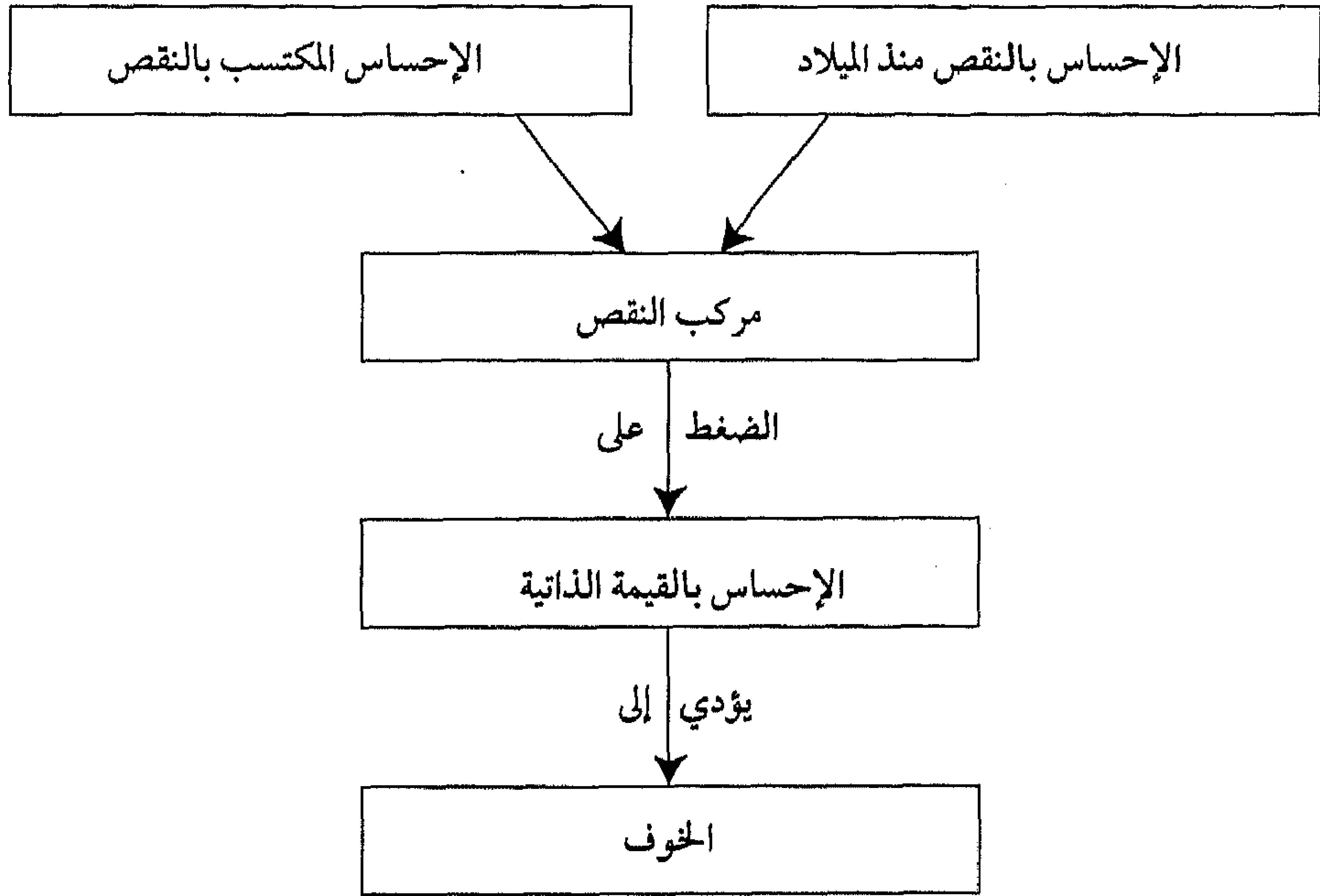
ولنفترض أن هناك رضيعًا ترضعه أمه مرة كل أربع ساعات: هنا سوف تتكيف كافة أجهزته مع ذلك التوقيت، فإذا لم تتمكن الأم ذات مرة من الوفاء بذلك التوقيت بدقة، ثم أرضعته سيكون الرضيع قد تخلص من أول كوابيسه، ونحن نعني ذلك في الإطار النفسي الذي لن يزول أبدًا، وذلك خلافًا للصدمة التي يتم التغلب عليها بعد بعض الوقت، ويشعر الطفل الرضيع الذي لا يقدر بعد على التعامل ذهنيًا مع الموقف، يشعر بارتباطه لأول مرة بمحيطه الخارجي، وخلال نموه يمر الرضيع بمجموعة من الخبرات المشابهة، ولا يستطيع الوقوف بنفسه، فما بالك بالمشي، فلم تنبت له مخالب بعد يستطيع بها الدفاع عن نفسه، كما لم ينبت له ريش ولا فرو يحميانه من انخفاض درجات الحرارة، وهكذا وبعبارة أخرى فإن الإنسان مخلوق ناقص على المستوى النفسي، وذلك مقارنة بالتدريبات الأخرى، ويعتبر بذلك مولودًا ناقص النمو ـ إذن يجب أن يُحمل لمدة 22 شهرًا تقريبًا، حتى يصبح قادرًا على الحياة بعد الولادة دون مساعدة كبيرة.

ومن الطبيعي أن هذا الشعور بالنقص له أيضًا فوائد؛ لأنه هو أصل كل إنجاز فني هام للإنسانية؛ لأن كل ما افتقده المرء منذ ولادته استطاع تعويضه من خلال إنجازاته الفعلية، ولما كان لا يستطيع السير لمسافات طويلة بسرعة كبيرة مثل كثير من الحيوانات، فقد قام باختراع العجلة والسيارة، ولأنه لم تنمُ له معدات أو أسلحة، فقد قام بتصميمها، ولأنه لم يستطع الطيران مثل الطيور، فقد قام بصنع الطائرات... إلخ، وكل تلك ا لإنجازات لم تكن ممكنة لو لم يكن الإنسان مقتنعًا بأوجه النقص التي وُلد بها.

والآن فإن الفشل قرين للوجود الإنساني، وهذا يعني أن كلًّا منا يحدد مشاكله بصورة خاطئة ويحلّ الخلافات من خلال قرارات خاطئة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق نجاح أقل من معاصريه، وهو ما يضايقه ولكن تزايدت تلك القرارت الخاطئة وفقد قدرته على حل المشاكل عمومًا،

ولجأ إلى تأجيلها، كما تأكد في دخيلة نفسه بأنه أقل من الآخرين، ولن يتمكن من التعامل مع الكثير من مشاكل الحياة، وهذه الحالة وما ينشأ عنها من شعور بالاكتئاب هو من نطلق عليه تعبير الشعور المكتسب بالنقص.

فإذا اجتمع جناحا الشعور بالنقص يصبح لدينا عقدة الشعور بالنقص المركب أي المكون من عدة عناصر، ولكن ما الذي تحدثه هذه العقدة؟ إنها تضغط على إحساسنا بقيمتنا الذاتية ما يؤدي إلى إثارة شعور أساسي يؤدي إلى تهديد حياة كثير من الناس بدرجة كبيرة: نتيجة للخوف، ويمكن توضيح هذه الترابطات من خلال الشكل التالي:



وليس هناك من يستطيع العيش مع الخوف على المدى الطويل، وأسوأ ما في الخوف أنه يُعرَّف كالتالي: إن المرء لا يعرف سبب خوفه، وبسبب الحيرة في تحديد عمقه، فإنه يحدث تأثير الضرب بالمطرقة: حيث يبدو كما لو أن المرء تلقى ضربة على رأسه، ومن ثم يفقد القدرة على تحديد وضعه بوضوح أو البحث عن مخرج منه، ولهذا يتسم ردّ فعل المرء على الخوف بالعدوانية من خلال الغضب والكراهية، حيث لا تتجه هذه العدوانية نحو البيئة المحيطة فقط، ولكن ضد الذات أيضًا في كثير من الأحيان. والنتيجة النهائية هي الانتحار، أو أن يقوم الإنسان

بمحاولة موازنة خوفه من خلال الزيارة «العلاجية» لنموذج الأنا، وهو ما يؤدي إلى سلوك يتسم بالمبالغة والتفاخر - وهو دليل مؤكد دائمًا على الإحساس المقهور بالذات!

وتلعب «المشاعر» دورًا كبيرًا في كل ما يؤثر من اللاوعي على سلوك الإنسان، ولذلك يجب علينا أن نبحث عن كل ما يتعلق بتلك المشاعر ولماذا يحدث هذا التأثير المستمر على الإنسان.

وفي وسع المرء أن يضع حتى الناس الأذكياء في مواقف محرجة حين يوجه إليهم سؤالًا بسيطًا: ما حقيقة هذا الشعور؟ ولا يستطيع المرء تقديم إجابة مقبولة إلا إذا وضع المرء في اعتباره أن المشاعر لها أيضًا وظيفة مزدوجة؛ لأن «الإحساس» يعني أساسًا استقبال الإشارات من البيئة أو العالم الداخلي من خلال حواسنا، وفي نفس الوقت، وهذه هي اللحظة الفارقة، يتم تقويم الإشارات التي تم استقبالها، ويعتبر الشعور بالقيمة الذاتية من جديد هو مقياس ذلك التقويم، وهذا يعني أن التقويم سلبًا أو إيجابًا يتم من خلال الإشارات المستقبلة.

وإذا كان التقويم إيجابيًا فإن ذلك يؤدي إلى إثارة مشاعر الرغبة، والبهجة، والسعادة، والأمل، والثقة والتفاؤل وهكذا. أما إذا كان التقويم سلبيًا ستنشأ مشاعر مثل الحزن وعدم البهجة، واليأس وعدم الثقة والخوف... إلخ، ويؤدي مجموع تلك التقويمات التي يعيشها الإنسان في مسار حياته، وخاصة خلال طفولته، إلى ما يطلق عليه تعبير «الحالة الشعورية»، أي أنها تعني «العلاقة المستمرة» الشعورية التي تنتاب الإنسان، كما أنه من الواضح تمامًا أن يتم تقويم الإنسان خلال تطوره غالبًا بشكل إيجابي، وهو ما يجعله شخصًا متفائلًا بصورة تلقائية تقريبًا ولن يكون لديه أدنى شك في نجاح أي مشروع يخطط له.

ويمكن أيضًا الاستفادة من المشاعر بصورة فعالة، أي استخدامها كأداة. حاول أن تتصور الموقف التالي من الحياة اليومية: اقترفت سكيرتيرتك خطأ جسيمًا كانت له عواقب وخيمة، قامت مثلًا بطباعة صفر زيادة في أحد العروض، ولكنك كرئيس لم تلاحظ هذا الخطأ؛ لأنك عادة توقع الخطابات بدون قراءتها.

وفيما تتضح الكارثة تجري تحقيقًا معها، فتقول مثلا: «حسنًا يا سيدة أمان، اشرحي لي كيف حدث هذا!» وتبدأ السكيرتيرة في الشرح، ولكنها بعد عدة عبارات تنهار في بكاء حار!

وهنا ستتدخل فورًا لتقول: «عليك أن تهدئي، فأنا أعرف جيدًا أنه عادة يمكن الاعتماد عليك تمامًا!».

فما الذي فعلته السكيرتيرة؟ لقد قامت ـ في اللاوعي طبعًا ـ بتحويل موقف لا يمكن مواجهته عقليًّا إلى المستوى العاطفي. لأن المشاعر تؤثر مباشرة على اللاوعي لدى الطرف المقابل، ومن ثم تحدث التأثير المطلوب، كذلك يعمد المرء عادة إلى إظهار مشاعر الحزن والغضب والشفقة أو خيبة الأمل من أجل الوصول إلى تأثير معين، ويلجأ الرجال أيضًا إلى تلك الوسيلة تمامًا مثلما تفعل النساء.

إن أي شخص عاقل يدرك أنه ليست هناك أية موضوعية؛ لأنها مجرد خيال تمامًا مثل الحرية، وكل ما يمكننا هو أن نحاول من خلال سلوكنا أن نقترب قدر الإمكان من ذلك الوهم؛ لأن دراسة المشاعر تظهر لنا بوضوح أن الإنسان «لا يستطيع» أن يكون موضوعيًّا على الإطلاق! وهي حقيقة لاحظناها جميعًا، مثلًا عندما يشهد ثلاثة أشخاص مثلًا نفس الموقف، ثم يذكر كل واحد منهم لاحقًا انطباعاته عن ذلك الموقف.

هناك مثلًا ثلاثة سياح ينظرون من أعلى جبل إلى الوادي سيقوم كل منهم بوصف المنظر الطبيعي بصورة مختلفة تمامًا، فأحدهم سينظر انطلاقًا من حالته الشعورية إلى لعبة الألوان المتدرجة من الوردي الفاتح إلى البنفسجي الداكن، أما الثاني فيتأثر بأبعاد المكان، وينبهر الثالث بالمشهد العام الرائع الذي يذكره بصغر حجم الإنسان وفنائه، كما أن كل قضاة المرور يعرفون الكثير عن أقوال شهود الحوادث!.

ويمكننا إذن أن نذكر باختصار: إن كل إشارة يستقبلها الإنسان من البيئة ـ أو من عالمه الجسدي الداخلي ـ إنما تصطبغ بالمشاعر! وينطبق ذلك مثلًا على مشاعر الألم: حيث إنني سأقوم حسب حالتي الشعورية إما بالتهويل أو بالتقليل من شأن الألم! ومن أجل استكمال الصورة نلاحظ هنا أن اللاوعي لدى الإنسان يؤثر على موضوعيته ويحددها ولكل منا «نقطة عمياء»، أي أن هناك أحداث معينة لا أرغب في إدراكها، ولذلك أتجاوزها أو أغير صورتها في نظري وهي حقيقة تعبر عن حكمة صينية قديمة تقول: ليس هناك أعمى سوى من لا يرغب في الرؤية! (وسنتحدث عن ذلك بالتفصيل في الفصل الثالث).

وإذا كنا قد تحدثنا حتى الآن بصوره أساسية عن تطور شخصية الفرد، يصبح لزامًا أن نبحث الآن: كيف يتصرف الفرد كعضو داخل الجماعة؟ وسنتناول هذه المسألة خلال الفصل القادم، ولكني أوصيك قبل ذلك بدراسة الاختبار رقم 1 التالي؛ لأن هذا الكتاب سيعطيك إشارات إلى التجربة العملية، أليس كذلك؟

الاختبار رقم 1:

تتحقق قيمة أي مدير لفصل دراسي على أقصى تقدير منذ اللحظة التي يطرح فيها أي مشارك في الفصل مشكلة من الواقع على طاولة النقاش، مع رجاء إليك أيها الزميل المدرب: «كيف يمكنني مستقبلًا أن أتصرف إزاء ذلك المشارك؟ وما الذي ستفعله لو كنت مكاني؟».

إليك رواية أحد المشاركين قبل وقوع «أزمة النفط»!

«أعمل رئيس قسم في إحدى شركات السيارات في القطاع 2 – T أي ذلك القسم المختص بتصميم المحركات، وقد بدأت أشعر منذ شهرين بالقلق بسبب أحد مديري الأقسام ويسمى فريدريش «Friedrich» – 34 عامًا ـ وهو أحد أصغر وأنجب مصممي المحركات لدينا، وقد جاء إلينا منذ 3 سنوات بعد أن عمل لمدة سنتين بعد تخرجه في قسم التصميم في واحد من أكبر مصانع العجلات المسننة، وقد كلفناه منذ 18 شهرًا بمهمة خاصة وهي تحسين غرفة الاحتراق في رأس الأسطوانة، وقد انهمك فريدريش في عمله على أساس أنه سيؤتي ثماره ذات يوم، وهو ما حدث بالفعل: ذلك أنه بعد 11 شهرًا من بداية تلك المهمة الخاصة، أحضر لي فريدريش مخطط رأس أسطوانة معدل يؤدي إلى زيادة قوة الأسطوانة الرباعية بمقدار 10% بدون زيادة في استهلاك الوقود! وقد تمت تجربة عدة محركات، وأثبتت نظرية فريد ريش جراءتها تمامًا: فقد كانت الزيادة في القدرة تتراوح بين 9.4 و 9.8%.

وعندما نجح فريد ريش في تلك الخطوة الأولى طلب مني السماح له بالاستمرار في هذا المشروع، وكان يعمل تحت إدارته تسعة أشخاص، بينهم اثنان من المصممين ذوي تعليم عالٍ، و 3 مصممين للأجزاء، و 4 رسامين فنيين، ويحظى فريد ريش بتقدير كبير من مرؤوسيه بسبب موهبته التصميمية الرائعة فحسب، ويطلقون عليه لقب «داندي» لأنه لا يرتدي سوى البزات المفصلة خصيصًا له، كما أنه يقود سيارة رياضية إيطالية باهظة الثمن.

ويتكلف قسم فريدريش سنويًّا حوالي 230.000 مارك، ومن ثم فإن المشكلة بالنسبة إليّ تتمثل في: هل أكلف فريدريش بالمهمة الجديدة ـ خاصة وأن لدينا العديد مثل تلك المشكلات الفنية ـ أم أتركه يواصل العمل في رأس الأسطوانة لعام آخر؟ وقد اخترت على الخيار الثاني، وكان ذلك خطأ مني، لماذا؟

لقد فاجأني فريدريش بعد 6 أشهر بفكرة ثورية في إعادة تركيب الأسطوانات وغرف الاحتراق وعمود الكرادن، وهي تغييرات قد تؤدي إلى تخفيض استهلاك الوقود في ذلك المحرك بنسبة 50%: مع تحقيق نفس قوة الدفع!

ولا بد أن أعترف بأن هذا المشروع خلب لبّي في البداية، خاصة وأني كنت من قبل مصممًا للمحركات كذلك، إلا أنني اضطررت إلى رفض فكرة فريدريش قائلًا بالحرف: إن ذلك المحرك لن يتم بناؤه مطلقًا، وكان المساهم الرئيسي في شركتنا هو نفسه أكبر مساهم في معامل تكرير البترول الباقارية والتي يفخر بها بشكل خاص وزير الاقتصاد. «وباختصار: فإن المصالح الاقتصادية وسطوة شركات البترول ستمنع صنع مثل هذا المحرك على أية حال.

وهنا قال فريد ريش إنه سيعرض فكرته على شركة أخرى، ولتكن يابانية، فأوضحت له أن عقده ينص على عدم استطاعته تسويق أي اختراع حدث في الشركة إلا بعد انقضاء 5 سنوات على عدم استفادة الشركة منه، ثم قمت بتكليفه بمهمة جديد وقد أظهر فريدريش شكليًا سلوكًا مهذبًا ومحايدًا ولكن ليس ودودًا، ولكن كان واضحًا بالنسبة إليّ أنه يغلي في داخله، ثم شعرت في الأسبوع الماضي عند الاجتماع الدوري لرؤساء الأقسام كما لو أن فريدريش المنهك قد شرب قليلًا، وسؤالي لك الآن: ماذا يمكنني فعله حتى أتمكن من تحفيز ذلك المصمم الممتاز لكي يعود للعمل من جديد بكامل طاقته لصالح شركتنا؟.

ما هي الإجابة التي سوف تعطيها لذلك المشارك استنادًا إلى المعلومات النفسية التي ذكرناها في الفصل الأول؟ (ستجد إجابتي عليه في صفحة 334، ولكن من فضلك لا ترجع إليها على الفور!).

تلخيص:

1- إن الأنا العليا هي ذلك الجانب من الشخصية الإنسانية الذي تؤدي إليه بصفة خاصة عملية التفكير.

2- الأنا السفلى هي موضع الدوافع والحوافز، وهي مشحونة بالطاقة، وهو ما يدفعنا إلى وصف الإنسان أيضًا بأنه كتلة من الطاقة، إلا أننا في الحقيقة لا نستخدم سوى جزء ضئيل منها.

3- يمكن توضيح السلوك الإنساني وفقًا للشكل التالي:



4- إذا أردنا فهم السلوك الإنساني بصورة أفضل أو تغييره، فيجب علينا أن نعرف المزيد حول احتياجاته (دوافعه) ويمكن القول بصفة عامة أن هناك أنواعًا مختلفة: احتياجات جسدية واجتماعية ونفسية.

5- نحن ندين لعالم النفس الأمريكي أ. هـ ماسلو بأهم الأفكار الخاصة بالاحتياجات الإنسانية؛ حيث يشرح من خلال «هرم الاحتياجات» الذي وضعه أن هناك خمسة احتياجات، وهي:

- الاحتياجات النفسية.
- الاحتياج إلى الأمان.
- احتياجات الأنا.
- الحاجة إلى إثبات الذات.

6- ويتوصل هرم ماسلو إلى النتائج التالية:

- الاحتياجات مرتبة تصاعديًّا: أي حسب أهميتها، ويجب إشباعها وفق ترتيب معين.
- يمر الإنسان بعدة مراحل في نفس الوقت على الدوام.
- إن أوجه النقص في المرحلتين 2، 3 تتطلب زيادة النشاط في المرحلة 4.

● هناك واحد على الألف فقط من البشر يسعون إلى المرحلة 5 عمومًا، وكذا هم موجودون فيها بصورة أو أخرى.

7- يتحرك الإنسان ـ مجازيًّا ـ على ثلاثة مستويات تحفيزية بشكل دائم هي: «هو»، «الأنا»، «الأنا العليا»، حيث يكون «هو» و«الأنا العليا» متعارضين، فحينما يريد «هو» شيئًا، فإن الأنا العليا تمنعه من ذلك، في حين تقف «الأنا» بين هذين الأخوين العدوانيين، وعليها أن تقاوم ضغوطهما بالإضافة إلى ضغوط البيئة الخارجية.

8- يتوقف نمو الأنا بصورة صحية بصفة أساسية على الظروف التي يقابلها خلال السنوات الخمس الأولى من عمره، ومن هذا المنطق فإن سلوك الوالدين له تأثير قدري على الطفل.

9- تعبر الأنا السليمة عن نفسها من خلال الإحساس بالقيمة الذاتية، فهي الموضع الرئيسي لحياتنا النفسية والتي يدور حولها كل ما نفعله أو نتركه.

10- حتى يمكن تحقيق إحساس سليم بالقيمة الذاتية، يجب على الأقل تحقيق عدة شروط:

● تحقيق أفضل علاقة بين الأنا والأنا المثالية.
● تحقيق توافق مع الضمير.
● تحقيق النجاح في العمل.
● الحصول على اعتراف الآخرين.
● تشدد معتدل.
● تحقيق الإشباع الجنسي.

11- لا يستطيع المرء أن يحقق إحساسه بالقيمة الذاتية بدون التوافق مع الآخرين، وهذا يعني أننا نكون لا شيء بدون الآخرين، ولذلك فنحن في حاجة إلى التواصل الدائم مع الناس، فإذا تم قطع ذلك التواصل عنوة فإن ذلك يهدم تركيب شخصية المرء، وتحدث له حالة «تراجع» أي ارتداد إلى السلوك الطفولي.

12- والمقابل للشعور بالقيمة هو الإحساس بالنقص، فإذا تزايد هذا الإحساس سيشعر الإنسان بالخوف، وهو لا يعرف سبب خوفه، ولأنه ليس في وسع المرء أن يعيش دائمًا مع الخوف فإنه يعمل على عكس ذلك الخوف (عادة بشكل عدواني) على الآخرين ويسمى مريضًا عصبيًّا.

13- تلعب العواطف دورًا أساسيًّا في حياتنا، وكل ما نستقبله من العالمين الخارجي والداخلي فإنه يصطبغ بالعاطفة، وفي بعض الأحيان يتم استغلال العاطفة جيدًا، وذلك بهدف السيطرة على المواقف التي لا يمكن مواجهتها عقلانيًّا.

الفصل الثاني
الفرد داخل الجماعة

تخصص الكتابات النفسية مكانًا كبيرًا لعلم النفس الجماعي ولديناميكية الجماعة؛ حيث ينشأ عن ذلك قدر كبير من المعلومات النظرية التي تميز أي متدرب، ولقد شهدت خلال السنوات الأخيرة أن بعض علماء النفس الذين يعملون كمدربين غير مرتبطين يفشلون، ولكنهم جاؤوا من دائرة المدرسة التقليدية التي تبدأ كل كلمة تقريبًا بعبارة «نحن ممثلو ديناميكية الجماعة...» وهم بسبب نقص تجربتهم العملية في مجال الاقتصاد لا يعرفون أنه لا يمكن فصل نتائج المجموعة المعملية عن التجربة العملية للجماعة (أو على مجموعة دراسية لمشاركيه من مجال الصناعة) حيث يتضح هُنا من جديد أن المرء لا يمكنه إدراك مشاكل معينة بصورة عقلانية، ولكن يلم بها فقط، كما أن من لم يمر مطلقًا بتجربة داخل جماعة وعمل معها ولم يشهد مطلقًا الصراع حول تولي القيادة أو لم يتعرض لضغوط الجماعة، لأنه لم يرغب في قبول القواعد التي تعمل بها الجماعة - فهو شخص لا يعرف ببساطة ما الذي يعنيه تعبير «ديناميكية الجماعة»، في التجربة العملية لقطاع الصناعة، كما أن كل من يريد أن يكسب عيشه كمدرب في مجال الصناعة والاقتصاد سواء كان يعمل حرًّا أو معينًا «كمدير للتدريب»، لا بد أن يمر بديناميكية الجماعة في هذا المناخ!.

وإذا أردنا التحدث عن ديناميكية الجماعة، فإن الصعوبة الأساسية تتمثل في أن العلماء المهتمين بهذه التقنية لم يتفقوا حتى الآن حول ما الذي تعنيه «الجماعة» حقيقة، وينفي «مانفريد سادر» «Monfred sader» في كتابه «علم نفس الجماعة» تلك الحالة الهامة من خلال أمثلة مؤثرة (ص 33/ 43)، واقتبس هنا:

«يحدد ليندجرن «Lindgrn» في كتابه «مدخل إلى علم النفس الاجتماعي» أنه إذا كانت هناك علاقة بين أي اثنين أو أكثر فإنهم يمثلون جماعة».

في حين يحدد أولمستد «Olmsted» في كتابه «مدخل إلى بحث في الجماعات الصغيرة»: أنه يمكن تعريف الجماعة على أنها عدد من الأفراد لهم علاقة ببعضهم البعض ويتفاعلون معًا، كما يشهدون أمورًا مشتركة في المسائل الهامة.

ثم هناك أخيرًا ماكديفيد وهاراري «Mc Darid & Harari» من خلال نص في كتاب تعليمي: «إن الجماعة ذات النفسية الاجتماعية هي شكل منظم يتكون من فردين أو أكثر، ولهم علاقة ببعضهم البعض بحيث يمكنهم بدرجة معينة أداء وظائف مشتركة، بالإضافة إلى وجود قواعد تنظم سلوك الأفراد داخل الجماعة.

وإذا كان هناك شخصان غريبان يسيران بامتداد شارع ما فإنهما وفق التعريفات السابقة لا يمثلون جماعة، فإذا تحدث معهم شخص ثالث بخصوص اجتماع خيري مثلًا يصبحون جماعة حسب تعريف «ليندجرن» خلافًا للوضع حسب تعريف أوليمتد وماكديفيد / هاراري، وإذا طلبنا من خمسة طلاب الحضور إلى غرفة لإجراء تجربة نفسية اجتماعية وهم لا يعرفون بعضهم ونقرأ عليهم التعليمات، فإنهم يمثلون جماعة وفقًا لليندجرن وأولمتد، خلافًا للوضع وفقًا لماكديفيد/ هاراري، أما إذا بقي الخمسة مع بعضهم قليلًا ويتم توزيع الأدوار بينهم ويحددون قواعد مشتركة، سيحدث اتفاق بين التعريفات الثلاثة بحيث يمكننا التحدث عن مجموعة نفسية اجتماعية، ولن يساعدنا في هذا الإطار أن نبحث في المراجع عن تعريفات أخرى لكي نقرر اختيار أكثرها شيوعًا ووضوحًا وانتماء إلى أشهر العلماء، ولكن علينا القبول بأن مفهوم الجماعة هو تركيب نظري نطلقه على الظواهر من حولنا من أجل ترتيب أفكارنا وملاحظاتنا، فإذا لم نجد داخل عالمنا جماعات تبعًا لذلك، سندور في إطار تعبيرات لغوية معينة، وسنقرر حسب الأوضاع كيف يمكننا تعريف الجماعة، ومن ثم يصبح طبيعيًا أن نضع تعريفات مختلفة بحسب مجال العمل والاهتمامات البحثية والمنهج».

وحتى تلتقي أفكارنا، عزيزي القارئ، سأقدم لك تقسيمي للجماعات المحتملة وتعريفاتها ووصفها، ومستندًا في ذلك إلى كتابات أرجيله «Arggle» ودويملنج «Daûmling».

فهناك أولًا جماعات «طبيعية»، وهي تلك التي ينتمي إليها المرء تلقائيًا حتى يخوض مسيرة الحياة دون التعرض للأذى، مثل الأسرة، وجماعات الشباب خلال مرحلة النمو، ثم جماعات العمل، ويمكن أن يشمل ذلك أيضًا الفصل المدرسي خاصة إذا كانت هناك جماعات مدرسية استمرت معًا طوال سنوات مثلما هو الحال داخل المدارس الداخلية، ولنلقي نظرة أكثر قربًا على تلك الجماعات الطبيعية.

وتعتبر الأسرة أهم جماعات بالنسبة إلى الإنسان، وعادة ما تسمى «بالمجموعة الأساسية» إنها أول جماعة ينتمي إليها المرء، ولأن تأثيرها عليه طويل المدى، وإن كان تعبير الجماعة الأساسية يستخدم في الكتابات في إطار أوسع: مثل الجماعات التي يتمتع أعضاؤها بعلاقة شخصية وثيقة (مجموعات وجهًا لوجه) ـ خلافًا للمجموعة الأعلى (عادة حسب المفهوم التسلسلي) والتي توصف «بالمجموعة الثانوية»، وهكذا يعتبر الفصل الدراسي بمثابة جماعة أساسية، في حين تكون المدرسة بأكملها (مثل المدرسة الثانوية) جماعة ثانوية، وهذه بدورها تختلف عن الجماعات الثانوية الأخرى مثل المدرسة الابتدائية أو الإعدادية، والتي تشتمل بدورها على جماعات أساسية، ولكن لنعد إلى جماعة الأسرة الأساسية.

ترجع أهمية الأسرة «كجماعة أولى» إلى أنه يتم خلالها «برمجة» الإنسان في إطارين بشكل دائم: أي حسب قواعد الأخلاق والسلوك وكذا القواعد الاجتماعية، بالإضافة إلى أن الإنسان يتعلم داخل الجماعة لأول مرة أن عليه القيام «بدور» محدد حتى يكون التعايش محتملًا (عادة داخل مكان محدود)، وهكذا فإن الشاب الذي ينضج يشهد بصورة ملموسة أولى قضايا التفاعل داخل الجماعة من خلال الأب والأم والإخوة والأجداد... إلخ.. كما أن الطريقة التي يتصرف بها سواء إيجابًا أو سلبًا تؤثر على سلوكه داخل كافة الجماعات الأخرى التي سينتمي إليها في حياته.

ويتعرف الإنسان داخل الأسرة كأول جماعة طبيعية حسب تعريف دويملنج على نماذج للسلوك التي يحتاجها من أجل تحقيق التوائم داخل كافة الجماعات الأخرى الطبيعية:

- فهو ينتظر من الجماعات أن تساعده في الوفاء ببعض الاحتياجات.
- ولذلك فإنه يتكيف مع القواعد السائدة داخل الجماعة.

- ينتظر مقابل عملية التكيف مكافأة في صورة تعاطف واعتراف بقدراته.
- يحاول المرء من خلال أقل حدّ من التكييف تهدئة مخاوفه الأساسية من الخروج من الجماعة والتي تتغلغل في اللاوعي لديه، فإذا فشل في ذلك سيصبح خارج الجماعة.

ونتجه الآن إلى الجماعة الطبيعية الثانية والتي تمثل كذلك أهمية بالغة في حياة كل فرد: جماعة الشباب.

تصبح هذه الجماعة هامة فعلًا عند الدخول إلى مرحلة المراهقة، فخلال هذه الفترة ـ بين العاشرة والعشرين ـ ينفصل الفرد عن روابطه مع الأسرة، ويشعر أن الآخرين لا يفهمونه وأنه وحيد: ويتم استبدال عش الجماعة التي لها نفس المشارب بعشّ الأسرة الدافئ، وهي ما يطلق عليها تعبير (جماعة البيرة) وتظهر داخل جماعة الشباب ظواهر تميز هذه الجماعة على وجه الخصوص، ويمكن وضعها كالتالي (وفقًا لدويملنج):

- ليست هناك مهام مشتركة مفروضة من العالم الخارجي، ولكن يتم التفكير في أنشطة تلبي الاحتياجات الخاصة.
- يتمثل ذلك الاحتياج في البحث عن الهوية خارج إطار الأسرة.
- يعتبر الحافز الجنسي عاملًا أساسيًا في نمو وتكوين الجماعة.
- هناك هدف معين للتدريب: العمل على اكتساب مهارات التواصل الاجتماعي مع الجنس الآخر ومع الكبار.

ملحوظة: تظهر تلك الظواهر إلى جانب قضايا التفاعل الجماعي العادي والذي سنتحدث عنه لاحقًا.

وتعتبر «جماعة العمل» ثالث جماعة طبيعية تؤثر في أعضائها بصورة كبيرة، ولأن الإنسان لا يستطيع التطور إلا داخل محيطه (سواء في العمل أو الحياة اليومية) فإن طبيعة تكامله في محيط جماعة العمل يسهم في تحديد إمكانية نجاحه في مهنته، ومن ثم يؤثر على وضعه الاجتماعي وعلى مستوى معيشته، كما أن الحياة داخل جماعة العمل تتأثر بشكل خاص بأسلوب القيادة الذي يمارسه الرئيس الرسمي ورئيس الجماعة غير الرسمي وتركيبة الموظفين، وسنتناول لاحقًا تلك الظواهر كذلك.

والمقابل لتلك الجماعات الطبيعية هو «جماعات اللحظة الراهنة»، وهي تلك التي تتشكل لتحقيق أهداف معينة، ويتم حلّها بعد ذلك وأهمها هي: جماعة المعمل، واللجان بهدف حل المشاكل والبحث عن أفكار جديدة، والجماعة العلاجية، والفصل الدراسي.

وتعتبر جماعة العمل (وفقًا لدويملنج) مجموعة تتكون عادة من 3-5 أشخاص، وتتكون لفترة قصيرة من أجل إجراء التجربة حيث يستمر تجمعها لمدة 30 ـ 90 دقيقة لكي تؤدي مهمة محددة بدقة وفقًا لقواعد عمل ثابتة، ويتم عمل هذه الجماعة المعملية دائمًا في ظل مواقف غير طبيعية، ويلخص (أرجيله) مساوئ ذلك العمل كالتالي:

- من الممكن أن تفتقد التجربة عناصر ومسائل هامة.
- يمكن أن تكون هناك مبالغة في النتائج.
- يمكن أن تكون النتائج خاطئة.

والمقابل لتلك التجربة المعملية هو «البحث العقلي»، وأفضل مثال على ذلك ليفين الذي نفذ دراساته حول أهداف القيادة بمساعدة جماعات عمل من الصناعة، ويرى البحث العقلي الحديث أنه لا يمكن الوثوق في التجارب المعملية؛ لأنها تشبه أبحاث السلوك الاجتماعي التي تجري على الحيوانات داخل الأسْر.

لا أريد أن يساء فهمي هنا: لأن من الطبيعي أن تكون هناك مبررات لإجراء الأبحاث المعملية التي لها قيمتها، ويكفينا هنا التذكير «بتجارب الطاعة» التي قام بها «تيلجرام»، ولكن من غير الممكن تطبيق نتائج الجماعات المعلمية على قطاعي الصناعة والاقتصاد ـ وهو الأمر الذي يحاوله باستمرار شباب علماء النفس الذين لم يتعلموا في دراستهم سوى تجارب المجموعات المعملية والذين يعتقدون لفرط ثقتهم في أنفسهم أنهم على علم بقضايا ديناميكية الجماعة، ومن ثم يستطيعون توجيهها (خلال الفصل الدراسي مثلًا).

أما اللجنة فهي تلك الجماعة التي تتكون لأداء مهمة محددة، ولأنها تتكون رسميًّا من أعضاء لهم نفس الحقوق، فإن صراع القيادة يلعب هنا دورًا أساسيًّا، حيث يحاول الجميع عرض استحقاقهم للقيادة عادة بشكل «موضوعي»، أي أنهم يتقدمون في البداية باقتراحات

حول المنهج الذي يجب اتباعه من أجل الوصول إلى الهدف، وهكذا يمكن أن نشهد في التجربة العملية كثيرًا أن تجتمع اللجان شهورًا طويلة بدون أن تتوصل إلى قرار واحدٍ؛ لأنها تظل طول الوقت مشغولة بتوضيح مسألة «المنهج».

وقد نشأت فكرة الجماعة العلاجية عام 1900 ثم ازدادت أهميتها بدرجة كبيرة بعد الحرب العالمية الثانية، وبشكل أدق: بعد الحرب الكورية والڤيتنامية، وذلك بعد أن عادت أعداد كبيرة من المرضى النفسيين من الجنود، ولم يتمكن العدد المتاح من المعالجين النفسيين من الإشراف عليهم، كذلك فقد انتشر لدينا ذلك الشكل العلاجي بسرعة؛ لأن أعداد المرضى النفسيين كانت تتزايد داخل مجتمع الرفاهية يومًا بعد يوم، وتشير تقديرات كبار علماء النفس إلى أنه داخل مجتمعنا فإن واحد من بين كل خمسة أشخاص، وفي المدن الكبرى واحد من كل أربعة أشخاص في احتياج إلى العلاج، ويواجه ذلك الاحتياج الراهن في ألمانيا الاتحادية حوالي ستة آلاف معالج نفسي مثقلين بالعمل إلى حد أن المريض يضطر للانتظار فترة تصل إلى عامين، ولا يمكن إضافة شيء بخصوص ديناميكية الجماعة داخل الجماعات العلاجية ـ لأن الموضوع معقد أكثر من اللازم ولا يدخل في إطار هذا الكتاب.

ويتبقى لدينا جماعة الفصل الدراسي، وأحاول هنا بطريقة غير علمية ودون الرجوع إلى العلماء المتخصصين تعريف جماعة الفصل الدراسي من منظور المدرب، إذن ما هي مجموعة الفصل الدراسي؟

- إنها الجماعة التي تتكون في أفضل أحوالها من 8 ـ 12 شخصًا.
- هدفها توجيه المشاركين إلى اتجاه معين من خلال المعلومات.
- إنها تجتمع فقط من أجل تحقيق هذا الهدف المحدد بدقة.
- يتمتع أعضاؤها تقريبًا في أفضل الحالات بنفس الوضع، ومن ثم لهم نفس الحقوق.

والنقطة الأخيرة أساسية من وجهة نظري؛ لأنه تنشأ عنها دائمًا صعوبات بالنسبة إلى مدير الفصل الدراسي، وهناك جماعات دراسية تتمتع بتجانس نسبي؛ لأن أعضاءها لهم نفس الوضع تقريبًا وينتمون إلى نفس مجال العمل، مثل العاملين في الخدمة الخارجية لشركة ما،

والمتدربين الجدد، مثل الأطباء وغيرهم، ومن ثم يكون الأمر مع هذه الجماعة المتجانسة أسهل كثيرًا بالنسبة إلى المدرب مما هو مع الجماعات غير المتجانسة؛ ولذا يتم استخدام مدربين من الخارج لتولي هذه الجماعات الأصعب؛ حيث ينظمون فصولًا «مفتوحة» مثل «فصل حول أساليب القيادة»، الأمر الذي يجعل المشاركين فيها من فئات مثل التجار، وكبار الموظفين، وقيادات المستوى المتوسط، والشباب الذين لا يشغلون بعد مراكز قيادية ولكنهم مؤهلين لها، ولذا فإن تجميع ذلك الشتات يتطلب إدراكًا واسعًا وخبرة، ولذلك يجب على المدرب أن يعمل بقدر ما يستطيع لكي يجعل الجماعة متجانسة، ويسعى المرء قدر الإمكان للحيلولة دون أن يشارك في الفصل رؤساء «كمراقبين»؛ لأنهم إذا شاركوا سيمسك الجميع لسانهم ولن تثار مناقشات حقيقية، وهو ما يعني فشل الفصل منذ لحظة بدايته، فإذا لم يكن في وسع المرء منع الرؤساء من المشاركة، فيجب الالتزام بقاعدة: «ليس هناك متفرجون داخل الفصل!» بما يعني ضرورة مشاركة الرؤساء في كافة التدريبات، ومن ثم فإن لديهم نفس الحق في الشكوى مثل باقي المشاركين.

كذلك تحظى النقطة الثالثة في التعاريف السابقة (مدة الفصل الدراسي) بأهمية كبيرة، حيث هناك قاعدة ثابتة من التجربة العملية تقول: كلما طال أمّد الفصل، حدثت داخله ديناميكية الجماعة كما يحدث في الجماعات الطبيعية.

وتشير تجاربي إلى أن الأمر يستغرق عادة يومين حتى يحدث الانسجام داخل الجماعة الدراسية، أي أنه من اليوم الثالث يتضح من هو القائد غير الرسمي ومن هو «الأحمق في الجماعة» ومن يقف في الخلف، فإذا تمت هذه العملية بسرعة، كان ذلك من حظ المدرب؛ لأن حجرة الدرس لن يكون بها سوى «أناس لطفاء» يمكن الإحساس بهم منذ أول لحظة، والآن نقول حول النقطة «1» في التعريفات السابقة (عدد المشاركين): إن المدرب يحارب بكل قوة ضد رغبة الإدارة لشغل الفصل بأكثر من 12 مشاركًا، وذلك لثلاثة أسباب:

1- إن الجماعات الأكبر تنقسم دائمًا إلى مجموعات أصغر، ما يؤدي إلى ظهور قائد غير رسمي على الأقل داخل الجماعة.

2- كلما زاد عدد المشاركين قلت فرصتهم في التعبير عن أنفسهم أو المشاركة في أداء الأدوار أو التدريب على الحديث أمام كاميرا الفيديو، وإذا كان التدريب قليلًا يكتفي المشاركون

بتتبع المدرب وتأييده بهز الرأس ـ ولكنهم لا يغيرون من سلوكهم: لأنه لا يمكن إحداث تغيير في سلوكهم إلا إذا تمكنوا من التدريب على ذلك السلوك الجديد.

3- يحتاج كل مشارك إلى فترة كافية لكي يقوم بتحليل إنجازاته في الفصل (بعد أداء الأدوار مثلًا) وهكذا فإن زيادة المشتركين تعني زيادة الوقت المخصص للتحليل، ولأن ليس في وسع المرء زيادة المدة الإجمالية للفصل الدراسي، فإن زيادة العدد تعني ضغط الوقت والذي يؤثر بدوره سلبًا على قدرة المشاركين على التعلم.

ويعاني المدربون من الخارج بشكل خاص من جراء تلك العقبة عندما يتعاملون مع طرف لا يعرف شيئًا عن التدريب؛ لأنهم لا ينظرون سوى إلى «التكاليف المرتفعة» التي تنشأ عن التدريب، ومن هذا المنطلق يحاولون ثلاثة أمور:

1- تخفيض مرتبات المدربين.

2- وضع أكبر عدد ممكن من المشاركين في الفصل الدراسي.

3- حشو البرنامج بالكثير من المواد حتى يحصلوا على مقابل للنقود الكثيرة التي يدفعونها.

ويرجع قبول المدربين بتلك التصرفات إلى قوة شخصيتهم من عدمها، وبالنسبة إلى المدربين الجدد المعنيين، فليس في وسعي سوى تقديم النصائح القديمة من شاكلة «دافع عن المبتدئين» حيث يجب أن يعمد المرء منذ البداية أمام تلك الطلبات مثل ملء الفصل بأكثر من 10 ـ 12 مشاركًا، وإذا كان المدرب معينًا سيكون أمامه العام بأكمله لأداء العمل التدريبي، ويبقى الأمر منوطًا بالتنظيم فقط لكي يقوم بوضع المشاركين في جماعات مناسبة (مثل عمل وحدات خارجية ذات عدد مناسب).

ولنتوجه الآن بعد تلك الجولة (الضرورية تمامًا) في التجربة اليومية للمدرب صوب موضوعنا الأساسي، وهو ديناميكية الجماعة ونوجه سؤالًا دقيقًا: ما هي قضايا ديناميكة الجماعة التي تثار في كل فصل دراسي والتي تستمر أكثر من ثلاثة أيام؟ إنها كالتالي:

1- الصراع حول القيادة (غير الرسمية).

2- الصراع حول مكان في الصفوف الأخيرة.

3- ظهور نمط محدد للجماعة.

4- ظهور الثنائيات بين المشاركين.

5- البحث عن «دور».

وبالنسبة إلى الصراع حول القيادة فإنه يتعلق بقائد «غير رسمي» للجماعة؛ لأنه لا يتم التشكيك في زعامة المدرب الرسمية (على الأقل في البداية)، ولكن إذا اتضح أن المدرب لا يتمتع بشخصية مستقلة ـ وهو ما تختبره الجماعة عادة في أول يوم: فإنه سيتعرض باستمرار لهجوم مستمر مكثف، ويدافع المدربون ضعيفو الشخصية عن أنفسهم من خلال (استخدام تسجيلات الفيديو مثلًا) في محاولة «القضاء على المشاركين» وأن يبرهن لهم من خلال تكتيك المناورة مدى غبائهم، وبالنسبة إلى المدربين الذين يعانون من مركبات النقص ـ وهم موجودون بالفعل! ـ فإنهم يتصرفون بشكل وقائي، مثل المدربين الذين يعطون تلاميذهم في البداية ضربات على أيديهم كنوع من الوقاية، ومثل هؤلاء المدربين العصبيين يعملون بداية على «تأديب» المشاركين حتى يتمكنوا فيما بعد من «بنائهم!» حسب زعمهم، إلا أن من يقوم بذلك لا يصلح لأن يكون مؤهلًا كمدرب.

ولذا فإنني أوصي كل مدرب دارس بصورة ملحة، بأن يراقب كل مشارك على حدة في اليوم الأول للتدريب؛ لأن البعض يدخل في وضع «ما أنا ذا!» وهم يعلنون بذلك بوضوح عن رغبتهم في القيادة، ومن علامات السعي إلى القيادة أيضًا هو موعد الرغبة في الحصول على الكلمة لأول مرة، وعلامة أخرى هي القيام بتقديم مقترحات في وقت مبكر حول طريقة سير الفصل الدراسي وإليك بعض الأمثلة: «هل يمكن تأجيل فترة الراحة لمدة ربع ساعة؟ «ـ» ألا ينبغي أن نناقش المشكلة في مجموعات صغيرة؟ «ـ» ويهدف المشاركون من خلال هذه الأسئلة إلى تحقيق أمرين: إنهم يريدون اختبار شخصية المدرب، ثم معرفة عدد من يؤيدونهم، أي تكوين قوة من الأتباع، ويوجد داخل الجماعات الكبيرة عادة شخصان يرغبان في القيادة بهذه الطريقة وجلب الأتباع، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى صعوبات إذا لم ير المدرب مثل هذه القضايا داخل الجماعة ولا يعرف كيف يسيطر عليها.

ملاحظة: إن الصراع حول القيادة غير الرسمية يحدث دائمًا! كما أن ذلك الصراع يكسب المشاركين الذين يوحدهم السعي إلى السيطرة، أي ليس من يعرف أكثر - ولكن من يمتلك قبضة أقوى! ويجب على المدرب أن يلحظ ذلك الصراع والنتائج التي سيؤدي إليها! ولأن القائد غير الرسمي بصفته (قائد رأي) يلعب دورًا أساسيًّا، يجب أن تكون علاقة المدرب به جيدة، ويجب ألا تنسى أيها الزميل المدرب: إن القائد غير الرسمي يجلس داخل الجماعة، كما يجلس معهم بعد الدراسة في الفندق، ولذلك فإنه يسيطر دائمًا على كافة الأمور! فإذا جعلت من هذا الشخص عدوًّا لك، ستكون مهددًا بفشل الفصل كله!

ومن أجل السيطرة بشكل أفضل على قضايا ديناميكية الجماعة، فإنني أوصي بالإجراءات التالية للفصل الذي يستمر أسبوعًا على الأقل:

1- يعمل المدرب في البداية على انتخابات «متحدث باسم الجماعة» وتكون مهمته الأساسية نقل كافة الاهتمامات إلى المدرب، والتي قد تنشأ خلال الفصل الدراسي (مثل تغيير أوقات الدراسة أو ما يتعلق بالسماح لهم باستخدام حمام السباحة أو الساونا، وتأجيل موعد الدراسة، حتى يتمكن المرء خلال ساعات الدرس من الذهاب إلى البنك أو مكتب البريد مثلًا... إلخ) ومن خلال هذا الإجراء يضمن المرء أن يكون أمام المدرب طرف وحيد داخل الجماعة يتعامل معه، وميزة ذلك أن المدرب يمكنه رفض رغبات أي مشارك آخر خاصة بالجماعة.

2- كذلك يقوم المدرب في البداية بعمل انتخاب «للفتى الشكاء» الذي تكون مهمته نقل الأخطاء للمدرب وتقديم المساعدة (مثل الخدمة السيئة من طاقم الفندق، أو الطعام السيئ أو سوء أداء الخدمة التعليمية من جانب المدرب المساعد... إلخ).

ونتناول الآن ثالث ظاهرة خاصة بديناميكية الجماعة، وهو الصراع حول مكان داخل المجموعة الخلفية، وهو مصطلح قادم من علم نفس الحيوان والذي يعني: أنه يلاحظ داخل كل جماعة حيوانية (مثل جماعة من الفراخ) من خلال الصراع الثنائي (الحقيقي أو الرمزي) من الذي يتغلب على الآخر ، وبذلك ينشأ تدرج من أقوى حتى أضعف حيوان، ويظل ذلك الترتيب قائمًا (ربما للأبد) حتى ينضم عضو جديد إلى القطيع، ويظل الوضع مضطربًا حتى يتحدد من خلال الصراع الثنائي مكان العضو الجديد.

وبالنسبة إلى الجماعة الإنسانية فإن ذلك الصف يسجل الوضع الاجتماعي لكل شخص، أي مكانه داخل ذلك الصف الإنساني، والذي لا يرتبط بقوته الجسمانية أو طاقته، ولكن بعدة عوامل تتفاعل معًا لكي تعطي الانطباع العام الذي نصفه «بالحالة العامة»، وبعبارة أخرى فإن العوامل التي تحدد الوضع الاجتماعي لعضو الجماعة هي: الأصل، ومستوى التعليم، والإنجاز المهني، والوضع المالي، والأنشطة غير العادية (مثلًا داخل الاتحادات أو في السياسة) والعلاقات داخل الشركة (مثل: من كان النقيب خاله!)... إلخ.

وكلما قل التعارف بين المشاركين، أصبح من الصعب على الفرد أن يحدد مكانه داخل الجماعة، وخصوصًا داخل الفصول المفتوحة التي يشارك فيها دارسون من مختلف الشركات؛ حيث يستغرق الأمر اليوم الأول كله في اختبار كل فرد للآخرين ومراقبته، فمن الذي يبدو متهورًا مثلًا ويثير سخرية الآخرين، والذي يصبح آخر من يقف في الصف ولا يستطيع تغيير تلك الصورة السيئة.

ويجب على المدرب أن يُلّم بالأمور المترابطة التالية: طالما أن الجماعة مشغولة بالصراع حول القيادة أو الصفوف الخلفية فإنها لا تصبح بعد قادرة على العمل! ولذلك فإن المدرب الذي له دراية بالناس سيبذل قصارى جهده من أجل توجيه ذلك الصراع حتى يتمكن من إنهائه في أسرع وقت ممكن، وذلك بتدخله في الصراع بالثناء والعتاب، ويساعد المشاركين على اختيار أماكنهم، وهذه الصراعات تفيد المدرب: وهو أن المجموعة تكون (على الأقل في اليوم الأول) مشغولة بنفسها، ولا يصبح لديها الوقت أو الطاقة لمهاجمة المدرب.

ولكن الأمور تكون مختلفة عندما يحصل المدرب في فصله على مجموعات متجانسة جيدًا، مثل الجماعات العاملة في الخدمة الخارجية، وهنا يكون قد تحدد أعضاء القائمة الخلفية، وهنا تكون كثير من الأمور سليمة، ولا تكون هناك صعوبات تذكر أمام الجماعة، ومن ثم يمكنها الاهتمام بالمسائل الأساسية وهي «وضع المدرب في مواقف حرجة».

ومن الظواهر الديناميكية الأخرى نشوء «نمط الجماعات» وهو يعني حدوث توافق (يكون عادة كبيرًا بصورة مدهشة) بين الفكر والإحساس داخل الجماعة، حيث تتشكل أساليب للسلوك تسري على الجميع ـ بحيث تكون هناك إجراءات عقابية لمن يخرج عليها، وعلى سبيل

المثال فإن إحدى تلك القواعد غير المكتوبة تنص على تحديد كمّ العمل، وهكذا يمكن أن يحدث للمدرب الذي يطلب دراسة ليلية في الفندق أن تصده الجماعة بشكل جماعي، وتوضح له من خلال القائد غير الرسمي (أو من تم اختياره متحدثًا باسم الجماعة) أن حضور دروس مسائية إضافية يفوق طاقة المشاركين..

ونشير في هذا الإطار إلى ما تحدثنا عنه كثيرًا حول «ضغوط الجماعة»، حيث يكون هناك دائمًا داخل الجماعة أفراد طموحون يريدون تحقيق إنجازات طيبة ـ من أجل أنفسهم بهدف دعم إحساسهم بقيمتهم الذاتية، أو من أجل مهنتهم، أي أنهم يضعون أنفسهم خارج إطار نمط الجماعة، وفي مثل تلك الحالات توقع عقوبات شديدة من جانب بعض أعضاء الجماعة، تجاه أي «منحرف» عن الجماعة، ويعتبر جدول الجماعة مليئًا جدًّا، حيث يتراوح بين الضحكات الساخرة داخل الفصل وانتهاء بالانتقادات الخفية، وتكون نتيجة ذلك العمل «المركز» تكون خيارًا: أما أن يتكيف الشخص المعني أو يقف خارج الجماعة.

ومن الظواهر الأخرى التي تشهدها أية جماعة تتكون من 6 ـ 8 أعضاء هو تكوين القرناء، أي يقوم عضوان (وربما ثلاثة) بالاقتراب من بعضهما البعض بشكل وثيق، وهناك سببان وراء تكون تلك الثنائيات: تعاطف قوي أو إحساس بالضعف، ويكون هدف ذلك القرب هو مواجهة الجماعة أو المدرب بشكل أفضل، وعادة ما يفكرون ويشعرون معًا إلى حد ما، ويمكن أن يحدث للمدرب أن يعنف شخصًا ضعيفًا فيقوم الأقوياء بمهاجمته! وعلينا أخيرًا أن نتعامل مع ظاهرة «اختيار الدور» الهامة.

هناك أدوار «إيجابية» وأخرى «سلبية»، أي أدوار يسعى المرء إليها، وأخرى تصيبه ويشعر أنها تضغط عليه. والأدوار الإيجابية التي يجدها المرء في معظم الجماعات التي تستمر أسبوعًا على الأقل ما يلي:

- القائد غير الرسمي.
- الأكثر مهارة.
- المعارض.

والأدوات السلبية هي:

- الأكثر شعبية.
- من يتكيف مع الأوضاع.
- أحمق الجماعة.
- من يقف خارج الجماعة.

والأكثر مهارة لا يكون عادة هو الأكثر شعبية؛ لأنه يظهر ما يستطيع المرء إنجازه متى أراد ذلك، وهناك سببان يدفعان عضو الجماعة لأن يكون الأكثر مهارة: إما أن يكون ذا موهبة أكبر من الآخرين، أو أن يجتهد في عمله إلى حد ما ولا يرغب أن ينطفئ بريقه لمجرد أن الفصل يحوي بعض الأغبياء الذين لا يستطيعون متابعة ما يقال، ومن خصائص الشخص الماهر أيضًا أنه يريد «بالقوة» أن يحصل على أفضل الدرجات في كل المواد، وهو بذلك يكون شخصًا عصابيًّا، ويهدف من وراء ذلك إلى دعم ثقته في نفسه، وهو يعتبر أي نقد يوجه إليه عن حق وبموضوعية بمثابة هزيمة شخصية له بواسطة المدرب، وتكون النتيجة أحيانًا أن يعزل نفسه ليلًا في الفندق أو يغرق في الشرب أو يصاب بنوبات نفسية حقيقية.

وهناك أيضًا المعارض وهو الذي يرفض الأمر برمته وينتهز أية فرصة للاحتكاك بالمدرب، ويكون مثل هذا الشخص محبوبًا في فترة بداية الفصل الدراسي؛ لأنه الوحيد الذي يعبر للمدرب عن رأيه بين الحين والآخر، وتتوقف نتيجة ذلك الصراع فحسب على استقلالية شخصية المدرب، فإذا استطاع تدريجيًّا اكتساب بقية المجموعة إلى صفه فسوف يؤدي ذلك إلى تراجع المعارض الذي لن يبقى له سوى خيار وحيد: أما الخضوع أو الخروج عن الجماعة.

وهو في الحالة الأخيرة سيتعرض لصعوبات مستمرة من جانب المدرب وبقية الجماعة.

أما الأكثر شعبية فهو ذلك العضو في الجماعة الذي يمكنه أن يتواصل مع الآخرين على أفضل ما يكون، فهو يتمتع بأفضل «هوائي» وقدرة على النفاذ إلى الآخرين وتفهم الجوانب الإنسانية، ويمكن بعد وقت قصير معرفة كل شيء عن الجماعة ـ وذلك لأن المشاركين يفتحون له قلوبهم بدرجات متفاوتة، ومثل هذه النوعية لا تسعى عادة إلى السيطرة ويناسبهم دور

الناصح أكثر من دور القائد، ولذلك نادرًا ما نجد في أي جماعة أن القائد غير الرسمي هو نفسه «الأكثر شعبية».

وتصف الأدبيات الأمريكية أحمق الجماعة بأنه هو العضو الذي يحقق أضعف الإنجازات ـ رغم أنه يبذل أقصى جهده! ويحاول هذا الشخص موازنة ضعفه من خلال نفاق بقية الزملاء (وينجح في ذلك) حيث يقوم متطوعًا بأداء «أعمال التنسيق والإعداد» مثل مسح السبورة أو إبعاد المعدات الفنية، حيث يتقبله أعضاء الجماعة لذلك بصفته «فنيًا ظريفًا»، ويمكن للمدرب أن يقترف خطأ نفسيًا جسيمًا إذا عاقب ذلك الشخص لضعف أدائه، لأن ذلك سيجعل باقي الجماعة تثور عليه حيث ستأخذ فورًا صف ذلك الفتى الظريف»، وعمومًا لا يجب ممارسة النقد العنيف أمام الجماعة، ولكن فقط مع الشخص المعني! في حين يمكن توجيه الثناء أمام الجميع، إذ ماذا يفيد أفضل الثناء إذا لم يعرف به الآخرون؟

والشخص المتوائم هو ذلك الذي يفتقد سواء القدرة على تقدير الأمور أو على الطاقة المحركة، فهو يتجنب اتخاذ موقف ما أو النضال من أجل فرض وجهة نظره، كما أنه يكتفي بانتظار نتيجة الصراع على القيادة في الفصل، ثم ينضم كتابع مخلص إلى القائد غير الرسمي، وطبيعي كذلك أنه يتجنب أية مواجهة مع المدرب.

ويعتبر الخارج عن الجماعة كذلك من النوعية السلبية؛ لأنه دُفع إلى اتخاذ ذلك الموقف الذي لم يكن يسعى إليه على الإطلاق، وربما يكون منطويًا على ذاته قليلًا، وربما يكون قد انضم متأخرًا إلى الجماعة، ومن ثم كسر بعض المحظورات التي لم يكن يعلم بها، ومعظم الخارجين عن الجماعة يعانون من ذلك الوضع، ومن ثم يبذلون عادة جهودًا يائسة من أجل الخروج من هذا الوضع، وفي مثل تلك الحالة يجب على المدرب أن يتدخل بحرص وأن يساند محاولته للتأقلم مع الجماعة.

وهناك بالقطع أنواع أخرى من الخارجين عن الجماعة: مثل مروجي الإشاعات والذين يثيرون القلق داخل الجماعة حتى يتم كشفهم فيتم تجنبهم ويعتبرون «ميتين» بالنسبة إلى الجماعة ولا يجب على المدرب أن يحاول مطلقًا عمل مصالحة بين هذه الشخصية وبين بقية الجماعة ـ من خلال الادعاء بأنه مجرد إنسان له أخطاء ونقاط ضعف؛ لأن تلك المحاولة ستفشل وسترتد ـ بالسلب طبعًا ـ على المدرب.

وهناك نوعية أخرى يضطر المدرب إلى التعامل معها بين الحين والآخر من الخارجين على الجماعة، مثل ذلك النوع الحاد الذكاء الذي يمزج قدرته الذهنية الحادة مع التعالي ولا يرغب ببساطة في الاندماج مع الجماعة؛ لأنه رغم ذكائه لم يدرك أنه من الضروري للإنسان أن يتناغم مع مجتمعه! وهو ينم عن سلوك عصابي لأنه تمت تربيته في طفولته بصورة خاطئة، ويكون ذلك عادة من خلال افتقادهم للمحبة، وفي تلك الحالة لن يفلح سوى قيام المدرب بممارسة ضغوط مكثفة عليه! حيث يجب أن يدرك بوضوح تام أن الأهم هو «الشخصية وليس الذكاء»، وللأسف لا يمكن من خلال الامتحانات «استبعاد» هذه النوعية؛ لأنهم يحصلون على أعلى الدرجات.

وقد تمكنت كمدرب من خلال الفصول الدراسية طويلة المدى أن أؤثر بنجاح على استبعاد مثل هؤلاء الأشخاص وهم بعد في المرحلة التجريبية من الفصل الدراسي، فإذا لم تنجح هذه الطريقة، سيبقى هؤلاء الأشخاص مصدرًا مستمرًّا للقلق والتوتر داخل الفصل، وهو ما يؤثر سلبًا على المناخ العام، ومن ثم على الحافز وعلى مدى نجاح العملية التعليمية.

وبعد تلك المعالجة سنلقي الضوء من جديد على «ديناميكية الجماعة»، فما هو سبب الحديث عنها؟

السبب هو أن الجماعة المنسجمة جيدًا لن تكون أبدًا منغلقة على نفسها؛ لأنها ستبقى دائمًا بمثابة تجمع يضم أشخاصًا مختلفين يعتبرون أنفسهم وحدات منفصلة، ولذلك لا يجب أن ينخدع المرء بحالة «الهدوء» التي تسود الجماعة أحيانًا؛ لأنها يمكن أن تتحول بين عشية وضحاها! وتحدث ديناميكية الجماعة عادة على مستويين، فعلى السطح يتعلق الأمر بالسلوك الواضح والعقلاني بين أعضاء الجماعة وبعضهم البعض، وبينهم وبين «قائد الجماعة»، أما على المستوى الثاني غير الواعي فإن الأمر يدور أساسًا حول التوقعات غير المعلنة أو مخاوف كل فرد، حيث يشم المرء رائحة «الصراعات» المعلقة في الجو؛ لأن أعضاء الجماعة يرغبون في اختبار علاقتهم ببعضهم البعض، فهم يحاولون فرض مصالحهم الخاصة ويصارعون من أجل وضعهم ومكانتهم، وأن يعترف بهم قائد الجماعة، كما أن رغبتهم في الاستقلال تتصادم مع رغبتهم في الارتباط بالجماعة، ويستمر ذلك حتى يدرك المرء ارتباط الأمرين معًا ومن ثم يقبل بهما.

وحتى يتحقق قدر مناسب من الاندماج داخل الجماعة تحدث ردود فعل مميزة لكل أفراد الجماعة، وهو الأمر الذي يعرفه ويتفهمه المدرب الخبير، وهنا تواجهنا مثلًا مشكلة «كبش الفداء»: نحن ندرك أن شحن الدوافع بالطاقة لا ينتج عادة قدرات يمكن استغلالها، وهو ما يطلق عليه «فرويد» تعبير «فائض الحوافز»، وطبيعي أن مثل ذلك الفائض في الطاقة يؤدي إلى السلوك العدواني، وتحاول الجماعة تجنب مثل تلك النبضات العدائية، عن طريق التصرف على هوية الآخر؛ حيث يتصور أعضاء الجماعة أنهم بدرجة أو أخرى «أرواح متقاربة» ومن ثم يمكنهم استبعاد المؤثرات السلبية، مثل الحسد أو التنافس، فإذا لم ينجح هذا التوافق من خلال معرفة الهوية، فإن تماسك الجماعة يصبح مهددًا، حيث ستكون بحاجة إلى «مانع صواعق» يمتص عدوانيتهم ـ وسيكون هو أضعف شخص؛ لأنه سيتحول بدون أن يفعل شيئًا ـ إلى كبش فداء، وأحيانًا ما تقوم الجماعة كلها بالضغط بالقوة طويلًا على هذا الشخص مما يؤدي إلى انهياره تمامًا، ونفس الشيء يحدث كذلك عندما يعامل القائد الجماعة باستبداد أكثر من اللازم، ولأن المجموعة لا تستطيع مواجهة القائد القوى فإنها «تعاقب» أضعف فرد فيها.

وهناك مشكلة هامة أخرى تتمثل في «المسافة»، وهو ما توضحه معادلة شوبنهاور «Schopenhauer» عن الخنازير الشوكية، فإذا اقتربت الخنازير من بعضها البعض بسبب البرودة في الليل، فإنها تجرح بعضها البعض بأشواكها، فإذا ابتعدت تجمدت من البرد، فمشكلتها هي، حسب شوبنهاور: «... إيجاد المسافة المناسبة التي يمكنها تحمل بعضها عندها». وينطبق نفس الشيء على الجماعة، لأن الاقتراب الشديد يسبب جهود دفاعية تحدث الألم، في حين أن التباعد يثير الرغبة في الاقتراب والدفء، وطبيعي أن المشكلة هنا لا تكمن في المسافة بين أعضاء الجماعة، ولكن في قرب الفرد من قائد الجماعة؛ لأن الخوف يكون موجودًا دائمًا من أن يحقق فردًا آخر قربًا أكثر من قائد الجماعة.

وإذا فشلت محاولة تحديد المسافة المناسبة، تلجأ الجماعة إلى حيلة وتقدم للقائد «عرضًا مؤثرًا»، حيث تعلن أنها تريد قائدًا قويًا، وهذا خطر؛ لأنه إذا وافق قائد الجماعة على العرض ستكون المعارضة هي النتيجة المباشرة: «إنه تتم معاملتنا مثل الأطفال!» ولذلك فإن مشكلة المسافة يمكن أن تمنح قائد الجماعة (أو المدرب) قاعدة «ثابتة»: لا يجب على القائد أن يتجاوز مطلقًا دور المدير المعتدل! فليس من واجباته حل مشاكل الجماعة: فهو عمل الجماعة نفسها.

والآن نتحدث عما يسمى «بأسلوب الجماعة»، ويقصد به الطريقة التي يمكن بها التغلب على المشاكل والصراعات داخل الجماعة، وهي التي تتحدد من خلال قائد الجماعة وحده، وفي هذا الشأن يسهم الاتصال غير الشفوي بدور كبير، وقد عبّر شيللر[1] عن عن ذلك المضمون الذي اكتشفه علم النفس الحديث بشكل مؤثر من خلال بيت الشعر المشهور:

لقد رأيتم جيدًا كيف يتنحنح ويبصق

والمقصود أن المشاركين يراقبون كل حركة أو سكنة تصدر عن القائد، وبعبارة أخرى: إن من يرى نفسه في شخص معين، سوف يطبق سلوكياته كلها على نفسه ـ وليس مثلًا جوانب مختارة منه، وهنا يكمن الخطر على تحديد الهوية، فإذا قلّد صبي مثلًا عادات العمل لدى والده النشيط والناجح، فإنه سوف يقلد أيضًا عاداته في السكر مرة كل أسبوع، وإذا قام مدرس بالتدخين داخل الفصل خلال الراحة، رغم أن الإدارة تحظره تمامًا، فسوف يقلده كافة المدخنين، بالرغم من أنه لا يلقى قبولًا من الآخرين.

والأسوأ هو حقيقة أن السلوك الخاطئ يأتي أحيانًا بميزات وقتية، فإذا تجاوز الأب ومعه ابنه ذو الثمانية أعوام إشارة المرور وهي «حمراء» لأنه ليس هناك من يراقبه؛ فإن ذلك قد يوفر عليه بعض الوقت أو يمكنه من اللحاق بالترام، وبالنسبة إلى الابن الذي يقلد هذا السلوك فإنه لن يدرك مطلقًا معنى تدرج ألوان إشارة المرور في حماية المارة، فإذا تصادم ذات مرة، فلن يجد الأب الوقت الكافي ليلوم نفسه.

ولذلك يجب على المحاضر أن يضع دائمًا نصب عينيه: إن معظم الحاضرين يسجلون وينقلون بعناية كل ما يصدر عنه من أفعال وسلوك وحركات بالجسم والأيدي وتعبيرات الوجه، ولكن معظم المحاضرين لا يعرفون عادة مدى تأثيرهم على الفصل الذي يدرسون له، وقد برهن تسجيلُ الفيديو هنا على أنه وسيلة مؤثرة؛ لأنه يوضح بدقة متناهية بالحركة لكل من يصور نفسه مع المجموعة مواطن قوته وضعفه.

إلا أن أسلوب الجماعة يتأثر بشكل كبير بالأسلوب الشخصي لقائد الجماعة، ونحن نعرف من ك. ليفين «k. Lewin» أن هناك ثلاثة أساليب للقيادة يمكن للقائد أن يلجأ إليها:

---

(1) شاعر ألماني شهير. (المترجم)

1- أسلوب القيادة الاستبدادي (والمنفرد).

2- أسلوب القيادة الديمقراطي (أو التعاوني).

3- أسلوب القيادة الذي يسمى في أمريكا أسلوب «اللجام» الطويل.

والشيء المشترك الذي يجمع هذه الأساليب هو مقدار السيطرة؛ لأنه كلما كان التفرد قويًا كانت السيطرة أشد، والعكس صحيح، ولكننا نشير هنا إلى خطأ في التفكير يحدث عند تقويم أساليب القيادة تلك: ليس هناك أي من تلك الأساليب يتفوق بوضوح على الآخر! لأن اختيار الأسلوب يرتبط بالموقف الذي يوجد فيه المرء مع مجموعته، كما يرتبط بنوعية أعضاء الجماعة، ومن هنا ينشأ مطلبان موجهان إلى أي قائد في عصرنا: القدرة على التفكير التحليلي، والمرونة.

ويجب أن يلم المرء بالخبرات التالية من أجل الممارسة التربوية:

1- إن الأسلوب الاستبدادي ليس مناسبًا لمعالجة كل الأخطاء؛ لأنه يحول كل المشاركين إلى أطفال؛ لأن إحساس أعضاء الفصل بأنهم يعاملون كأطفال سيؤدي تلقائيًا إلى المعارضة.

2- لم تثبت جدوى أسلوب اللجام الطويل في العملية التعليمية؛ لأنه يفضل طغيان الأقوياء مقابل الضعفاء، وبعبارة أخرى: إن الجماعات العدوانية القاسية داخل المجموعة تكون لها اليد العليا؛ لأنه ليس هناك من يواجه أسلوبهم.

3- إن الأسلوب الديمقراطي الذي هو بطبيعته أسلوب تواصل تام يساعد المجموعة بالتعاون مع القائد على التغلب على المشاكل والصراعات، وبهذا المفهوم يعتبر هو أفضل أسلوب خصوصًا عند تدريب الكبار، إلا أنه يتطلب أن يتمتع المحاضر بقدر لا بأس به من النضوج.

ويبدو الموقف بالغ الصعوبة في المجال الاقتصادي خصوصًا، فإذا كان هناك مدرب يقف أمام فصله المكون من أناس ناضجين ولديه عشر سنوات أو أكثر من خبرة إدارة الفصول، لن تكون لديه أية إمكانية لممارسة الضغوط، ومن ثم ليس هناك جدوى سوى الإقناع من خلال الشخصية والإنجاز.

ونشير أخيرًا إلى الخطأ الفكري الذي نلحظه دائمًا بين دوائر المحاضرين، وهو أنهم ينسون أن هناك شهودًا على كل كلمة ينطقون بها! حيث لا يمكن بأية حال مقارنة الحديث الذي يجري مع مشارك في الفصل بذلك الذي يجري بين شخصين عاديين! وهناك داخل الفصل الدراسي دائما شهود لهم موقفهم - سواء المؤيد أو المعارض لحدث ما، وليس في وسع المستمع أن يبقى محايدًا، وذلك لأن هناك تأثيرًا من جانب علاقاته الشخصية وخبراته الحياتية، ومن الأمور الهامة الإيجابية بالنسبة إلى المشارك المحايد هو الشيء الذي يتفق مع تجاربه وخبراته، وكل ما عدا ذلك يكون له تأثير سلبي عليه، بل إنه قد يثير المعارضة بل والعدوانية تجاه المدرب.

فإذا قام محاضر مثلًا بانتقاد أحد المشاركين بشدة، فإن ذلك سيعطي باقي الجماعة الانطباع بأن نفس الشيء يمكن أن يحدث معهم في أي وقت، ويمكن «أن يؤدي ذلك إلى انقسام المجموعة، فهناك جزء يتفق مع المحاضر ويعامل زميله بشكل مشابه، في حين سيؤيد الجزء الآخر زميلهم ويوجهون عدوانهم إزاء المحاضر.

وندرك مما سبق أنه من المهم بالنسبة إلى المدرب أن يتمكن من تقدير الأسلوب والتواصل داخل المجموعة بصورة مناسبة، ولذلك نقدم فيما يلي بعض النصائح من التجربة العملية يمكن أن تحمي المحاضر إذا سار عليها، حيث سيكون السؤال المطروح هو: ما هي المعايير التي يمكن على أساسها تقويم أسلوب الجماعة؟ إليك الإجابة:

1- إذا تناول أحد المشاركين مشكلة ما، فيجب بداية توضيح هل هي حقًّا مشكلة حقيقية وموضوعية؟ أم أن الأمر يتعلق بمسألة شعورية يتم تغطيتها برداء موضوعي؟ حتى يمكن طرحها بهذه الطريقة لحفظ ماء الوجه.

2- هل تستخدم المجموعة ذلك المتحدث لمجرد إعطاء إشارة؟ لأن هذا سيعني أنها تختبئ وراءه دون أن تضطر للظهور (وهو ما يسمى بمبدأ ظلال الريح).

3- هل ذلك «البوق» شخص يتمتع بمقاومة قوية أم ضعيفة؟

- في الحالة الأولى تصدر معارضة خفية من المجموعة؛ لأنها غير واثقة، وتنتظر ردّ فعل المدرب، فإذا تناول المشكلة عمومًا سيؤدي ذلك إلى حدوث مناقشة يتزايد باستمرار عدد المشاركين فيها، وبذلك يمكن التعامل مع المشكلة وحلّها، أما إذا تجاهل المحاضر هذا

العرض بالمناقشة ولم يتابعه، فإن ذلك سيسبب الإحباط للمجموعة، ومن ثم ستنضم إلى المتحدث الضعيف والذي سيشعر بعدوانية الجماعة.

- أما إذا مثل الجماعة العضو القوي سيكون معناه: المعارضة الصريحة، وهو ما يعني «الهجوم الرسمي» على المدرب؛ حيث يكون كل مشارك في الفصل الدراسي على استعداد لمساندة القائد، فإذا لم يتمكن المدرب من إزالة التوتر من هذا الموقف، فإنه سيفقد الكثير من مكانته.

فإذا تصرف المدرب بقسوة في هذا الموقف وكان يتمتع بالشخصية القوية التي تمكنه من تجاوز المسألة، فإن الصراع سينعكس بكل حدته على المجموعة، وستكون النتيجة كارثية: حيث ستشهد الجماعة تراجعًا في نماذج السلوك السليمة، وبعبارة أخرى: سوف تنقسم إلى جماعات صغيرة وأفراد يتعاركون مع بعضهم البعض بعنف، وتكون النتيجة واضحة وهي عدم تحقيق ذلك الفصل الدراسي للهدف التعليمي المنشود؛ حيث لم يعد هناك الآن من يشعر بحماس لكي يتعلم، وإذا قومنا ذلك بعقلانية بحتة فإنه يعني: إن المدرب قد فشل في مهمته.

وسوف يلاحظ كل من يشتغل في مجال تعليم الكبار أن وقت الشخص الناضج أكثر قيمة بكثير من وقت الطفل، من الناحيتين المعنوية والمادية؛ لأن الموظف الذي يشارك في فصل دراسي سواء برغبته أو رغبة العمل، سيدعي لنفسه الحق في أن يستفيد من الدراسة استفادة حقيقية مقابل الوقت الذي يقضيه في الفصل، فإذا لم يفعل المدرب كل ما في وسعه من أجل إنجاح عملية التعليم وفقًا للاعتبارات الإنسانية، سيكون متهمًا بالإهمال والكسل وعدم المسؤولية، ولذلك فإن المطلوب منك كمدرب ألا تظل لسنوات طويلة تكرر نفس المفهوم الذي توصلت إليه، ولكن! افعل ما يلي:

- العمل باستمرار من أجل مواصلة تعليمك حتى يمكنك مواكبة التقدم العلمي الحديث.

- أن تتقن المادة العلمية التي تدرسها تمامًا بحيث يمكنك شرحها من ذهنك، وبدون أن يشوش تفكيرك أي سؤال عارض.

- إدراك قوانين الديناميكية التي سبقت الإشارة إليها بالنسبة إلى الجماعة وتطبيقها عمليًّا ـ وإلا سيُحكم منذ البداية على الحلقة الدراسية بالفشل.

- أن تكتسب ـ رغم أنك لست تربويًا ـ المعارف التربوية والتي بدونها يصبح أي درس عملية مملة ومضيعة للوقت، وقبل أن نبدأ الحديث عن الفصل التالي الخاص «بالتواصل داخل الفصل الدراسي»، يمكنك قراءة الحالة التالية الخاصة بأحد المدربين:

الاختبار 2:

في إحدى الحلقات الدراسية حول «أسلوب القيادة على المستوى المتوسط» لمشاركين من مختلف الشركات والأفرع، أعلن أحد المشاركين عن رغبته في المناقشة:

«أعمل مديرا لإحدى المجموعات في قسم الكمبيوتر، وكان عليّ في الفترة الأخيرة أن أتعامل مع العديد من الصعوبات، وربما يكون هذا هو ما دفع رئيسي لإرسالي إلى هذا الفصل، إلا أنني حتى الآن لم أسمع عن أية «وصفة» تمكنني من التغلب على مصاعبي الشخصية، وأريد شرح موقفي باختصار قدر الإمكان.

نحن أربعة مصممي برامج في قسم الكمبيوتر، وأنا أقدمهم والنائب الرسمي للرئيس، وهناك قسم المحاسبة ترأسه مديرة وأربع سيدات بدوام كامل، بالإضافة إلى اثنتين تأتيان مرتين أسبوعيًّا.

وتتخذ الشركة الآن إجراءات إعادة هيكلة هندسية منذ عدة شهور، فقد حصلنا على ماكينة جديدة، وقد ساعدتنا شركة استشارية في برمجة تلك الماكينة، ومن ناحية أخرى قررت إدارة الشركة إجراء عملية إعادة هيكلة للشركة على أن تنتهي في أول يناير من العام القادم، ولذلك تدور رأسي أحيانًا ومن ثم ليس لدي وقت للاهتمام بمشاكل العاملين، وقد استفدت جيدًا من شروحكم حول ديناميكية الجماعة! ولكنها تظل مجرد نظريات واعذروني إذا تحدثت هكذا... على سبيل المثال: إن مبدأك بشأن «مهاجمة الرئيس»... إنه بالتأكيد ليس نفس الرئيس الذي يندفع مهاجمًا لي! ويبدو أن الموظفات اتفقن على أنني كلما أدخل الحجرة تنطلق واحدة منهن للهجوم علي بالتناوب! وتجلس الأخريات ينتظرن ما سيحدث! كلا، إن دراسات ديناميكية الجامعة لا تتناول مثل هذه المسائل! وأكون سعيدًا في كل مرة لو تمكنت من الخروج إلى النزهة بدون إصابات!

كذلك تحدث لدينا أمور تجعل شعورنا تقف لأعلى!

فقد ارتكب أحد مصممي البرامج مؤخرًا خطأً، الأمر الذي جعل كل الأرقام غير صحيحة، أما الثاني وهو رجل خبير، قد أخطأ في برنامجه وكانت النتيجة خروج 15000 حساب خاطئ، وقد أدى هذا الوضع إلى صراخ الرئيس والمبرمج الثالث، وهي سيدة مجربة قامت من قبل بوضع برامج علمية للجامعة الهندسية، وكانت تعيد على مسامعي مرارًا أن قسم الكمبيوتر لدينا ليست له أهمية، وأن عليّ أن أتركها تتولى مهمة الأجهزة إلى آخر ذلك... وعمومًا فقد قمت أخيرًا بإيقافها عند حدّها، والآن فقد قرر الرئيس أن تتولى هي إعادة برمجة الأجهزة - والتي لم تفشل حتى الآن مطلقًا! وفي العام الماضي خرج اثنان من المبرمجين، لم يتمكن أحدهما من اجتياز فترة الاختبار، وكانا يدعيان معرفة كل شيء، وأصبح أحدهما يعمل الآن في شركة أدوية، وأتعجب من أنه استطاع حتى الآن الصمود لعام كامل! أما الثاني فقد عمل في شركة ملابس كبرى، ويقال إنه يرأس قسم الكمبيوتر.

وحين تمكنت مؤخرًا من إدخال أسلوب جديد على أحد البرامج الجديدة، ثارت رئيسة القسم في وجهي ثورة عارمة: ما الذي دفعني إلى ذلك؟ حيث إن موظفاتها سيضطررن الآن إلى إعادة تعديل العملية مرتين وربما أكثر، وهو ما يكلف وقتًا! واختفى الرئيس آنذاك حيث يقبع في المبنى الأمامي في مكتب فخم ويهتم بالسياسة ويترك لي تحمل المسؤولية عن الشركة بأكملها، فإذا هاتفته وطالبته باتخاذ قرار، مثلًا أي برنامج نستخدمه أولًا في التنظيم الجديد، يرد على ببرود تام: لماذا تسألني؟ إن هذه مسؤوليتك!».

والآن أسألكم، أيها المحاضرون: ما الذي في وسع رئيس لقسم الكمبيوتر مثقل بالأعباء أن يفعله لكي يعيد هؤلاء الزملاء إلى اتزانهم؟ وهل لديك وصفة جاهزة بشأن تحفيزهم؟ فإذا استطعت أن تخبرني بذلك، سيكون هذا الفصل قد حقق غرضه بالنسبة إليّ!.

كيف ستجيب على هذا التساؤل؟

ستجد إجابتي في صفحة 430.

ملخص لما سبق:

1- يتحدث المرء عن ديناميكية الجماعة، لأن الجماعة لا يمكن مطلقًا أن تكون جماعة مغلقة على نفسها؛ لأن الجماعة ستبقى دائمًا تجمعًا يضم عددًا من الأفراد، ينظرون إلى أنفسهم على أنهم وحدات منفصلة عن بعضها البعض.

2- هناك فرق بين الجماعة الطبيعية، وتلك الوقتية، حيث تشمل الأولى الأسرة، والشباب في مرحلة النضوج، وجماعات الموظفين (العمل). أما الثانية فتضم تلك الجماعات التي تتشكل لفترة زمنية محددة من أجل تحقيق هدف محدد، ثم تتفرق من جديد بعد أداء مهمتها، وهي تضم أساسًا الجماعات المعملية، واللجان، والمجموعة العلاجية، والفصل الدراسي.

3- تعتبر الأسرة كجماعة أساسية في اتجاهين، حيث تكتسب التقاليد الأخلاقية، وتلك الاجتماعية، وفوق ذلك فإنه يتعلم كيف يتواءم مع مجاله «الأسرة» من خلال القيام بدور محدد.

4- يكون الفرد داخل الأسرة أساليب للتكفير والسلوك، وهي التي تحدد أيضًا سلوكه فيما بعد داخل أية جماعة:

- فهو ينتظر أن تساعده الجماعة لإشباع بعض احتياجاته.
- الثمن الذي يدفعه مقابل ذلك هو «التكيف»؛ لأنه من خلال ذلك يهدئ من الخوف المتأصل في لاوعيه من أن يُطرد خارج الجماعة، فإذا لم ينجح في تحقيق الحد الأدنى من التكيف، سيصبح خارجًا عن الجماعة.
- ينتظر الفرد مقابل هذا التكيف مكافأة تتمثل في الربت على كتفيه الاعتراف بإنجازه كعضو في الجماعة.
- يحاول من خلال الاتصال المؤثر سواء مع مختلف أعضاء الجماعة أو مع المدرب أن يسهم في تحقيق الأهداف بعيدة المدى، ومن ثم يدعم وضعه داخل الجماعة.

5- عادة ما تشتمل الجماعة المعملية على عدد قليل من الأعضاء الذين يتجمعون لفترة قصيرة لإجراء إحدى التجارب، وأهم سلبيات ذلك العمل هي أنها يمكن أن تفتقر إلى عناصر أساسية، كما أن النتائج قد تكون مبالغًا فيها أو خاطئة، ولذلك لا يمكن تطبيق نتائج عمل المجموعات المعملية على جماعات الموظفين أو الدارسية إلا بتحفظ شديد.

6- جماعة الفصل الدراسي هي تلك:
- التي تتكون في أفضل أحوالها من 8 ـ 12 شخصًا.
- هدفها العمل من خلال إعطاء معلومات جديدة على تغيير سلوك المشاركين نحو اتجاه معين.
- من أجل تحقيق هذا الهدف فإنها تجتمع لفترة زمنية محدودة تمامًا.
- يتمتع أعضاؤها في أحسن الأحوال بنفس المستوى تقريبًا، الأمر الذي يجعلهم «متساويين في الحقوق».

7- كلما طال أمد الفصل الدراسي تعددت فيه قضايا ديناميكية الجماعة بالصورة التي تحدث في الجماعة الطبيعية، وهذا يعني أنه مع طول المدة تتحول شخصية الفصل الدراسي من الجماعة الوقتية إلى الجماعة الطبيعية.

8- تحدث المسائل التالية المتعلقة بديناميكية الجماعة، إذا بقي المشاركون في الفصل الدراسي لأكثر من ثلاثة أيام:
- يدور الصراع حول القيادة (غير الرسمية).
- بدون الصراع حول مكان في المجموعة الخلفية.
- يتكون نظام نمطي للجماعة.
- تتكون الثنائيات.
- يتم اختيار الدور الذي يقوم به كل فرد.

9- تظهر الجماعة الخلفية طبيعة الوضع الاجتماعي لكل فرد، أي أن «رقم المقعد» في الصف لا يرتبط بالقوة الجسدية كما هو الحال بالنسبة إلى الحيوانات، ولكن من عدد من العوامل التي تؤدي إلى ذلك الوضع، مثلًا الأصل، ودرجة التعليم والأداء المهني، ومدى الثراء، والأنشطة غير المهنية، والعلاقات داخل الشركة.

10- طالما أن الجماعة مشغولة بالصراع حول القيادة غير الرسمية والمقاعد في الصفوف الخلفية، فلن تكون قادرة على التعلم سوى بقدر محدود.

11- مفهوم «نمط الجماعة» يتمثل في «قدر عالٍ جدًّا» من التوافق بين الفكر والشعور داخل الجماعة، والذي يتمثل بدوره في قواعد سلوكية محددة بشكل خارجي جدًّا.

12- تنتظر الجماعة أن يختار كل عضو دورًا (في أقرب فرصة ممكنة) بحيث يجعل من الممكن التنبؤ بالسلوك في المستقبل، ويمكننا هنا التفريق بين الأدوار «الإيجابية» و«السلبية».

13- الأدوار الإيجابية هي تلك التي يختارها المرء عامدًا، وهي تشمل:

- القائد غير الرسمي.
- الأكثر مهارة.
- المعارض.

14- أما الأدوار السلبية فهي التي تفرض على المرء، ومنها:

- الأكثر شعبية.
- أحمق الجماعة.
- المتوائم.
- الخارج عن الجماعة.

15- تحدث ديناميكية الجماعة دائمًا على مستويين، فعلى السطح يتعلق الأمر بالسلوك الواضح العقلاني والمبرر بين المشاركين وبينهم وبين المدرب، أما بالنسبة إلى المستوى الثاني غير المُدرك إلى حد بعيد فهو يتعلق بالتوقعات والمخاوف المستترة لكل مشارك.

16- وهناك مشكلة هامة أخرى تتعلق «بالمسافة»، لأن القرب أكثر من اللازم مؤلم، أما البعد فإنه يستدعي الحنين إلى التعاطف والدفء، والمسافة لا تعني فقط تلك التي بين أعضاء الجماعة، ولكن بشكل خاص قرب كل فرد من المدرب، وهناك خوف دائم من أن يحظى شخص آخر بمكانة أكبر لدى المدرب.

17- أسلوب الجماعة: أي الطريقة التي يتم بها التغلب على المشاكل داخل الجماعة، وهو الذي يفرض بواسطة المدرب وحده؛ حيث يسهم أسلوب القيادة لدى المدرب في تحقيق ذلك.

18- يجب على المرء من أجل العمل التربوي أن يتقن المعارف التالية:

- لا يصلح أسلوب القيادة الاستبدادي في حل كافة المشاكل؛ لأنه يحول المشاركين في الفصل الدراسي إلى أطفال.
- وقد أثبت أسلوب الحياد أنه لا يصلح في التجربة الدراسية؛ حيث إنه يعطي الأفضلية للأقوياء على الضعفاء.

● أما أسلوب القيادة الديمقراطية فهو بطبيعته يدعم التواصل، وهو يساعد المجموعة بالتعاون مع المدرب على حل الصراعات والمشاكل التي تثور، ومن ثم فهو أفضل أسلوب خاصة عند تدريب الكبار، إلا أنه يتطلب من المحاضر قدرًا كبيرًا من النضج.

19- لا يوجد داخل الفصل الدراسي حديث ثنائي بين المدرب وأحد المشاركين، فهناك دائمًا شهود يدلون بآرائهم، ولذا فإن الحديث الثنائي داخل الفصل يؤثر على بقية المشاركين.

20- يتسم الهجوم على المدرب دائمًا بدفع عضو قوي في الجماعة إلى ذلك، أما إذا لم تتفق الجماعة على قائد، فإنها تكتفي بإرسال عضو ضعيف.

21- ليس من مهمة المدرب أن يحل مشاكل المجموعة فيما بينها، فإذا أدرك تلك المشاكل يمكنه أن يسهم بحرص شديد في حلها.

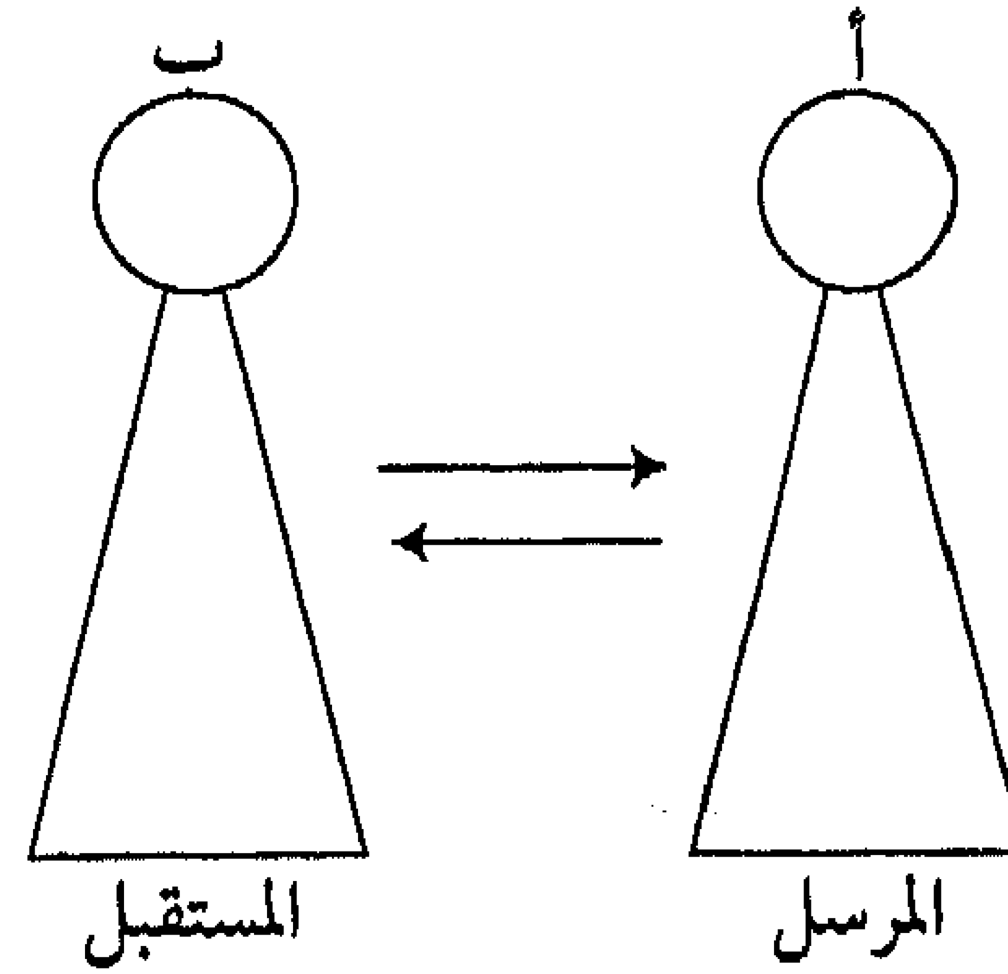
الفصل الثالث
التواصل داخل الفصل الدراسي

خلال شرحنا للفصول السابقة حول علم نفس الفرد والجماعة وضعنا الأساس الذي يمكننا من فهم لماذا يتصرف الناس في بعض المواقف بالطريقة التي يتصرفون بها، وذلك لأنه تمت برمجتهم ـ بصورة دائمة، بحيث إن الإنسان لا يستطيع أن يخرج مطلقًا من أسر البرمجة في أثناء الطفولة بدون تأثير خارجي، وبعبارة أخرى: إن الناس لا يغيرون سلوكهم بشكل جوهري، إلا إذا تأثروا بطرف ثالث، مثل الحبيب أو مدير الفصل الدراسي أو المعالج النفسي. أي أن يكون شخصًا «موثوقًا به تمامًا» بحيث يمكن أن يقتنع به الشخص، وسوف نتناول فيما بعد كذلك مشكلة الهوية.

ويصف المرء اليوم بشكل عام الوسيلة التي يتم بها التأثير والتأثر بين الناس «بالتواصل»، وهو الاتصال الذي يحدث دائمًا عندما يؤثر الإنسان في سلوك الآخر ـ وخصوصًا إذا لم يقل أحد شيئًا! وهذا يعني أن التواصل مفهوم أشمل مما هو شائع عمومًا؛ لأن الكلمة المنطوقة مجرد جزء من التواصل ـ إن كانت هي الجزء الأساسي.

دعنا الآن أيها القارئ العزيز نحاول أن نتناول ذلك الموضوع المعقد جدًّا المسمى بالتواصل، بحيث نتعرف في النهاية بشكل واضح على القوانين التي تحكمه ـ مع تأثيرها على التجربة العملية داخل الفصل الدراسي بالطبع! وأفضل وسيلة لذلك هي اتباع وسيلة تربوية قديمة: الانتقال من السهل إلى الصعب، فما هي إذن قواعد الاتصال السهلة وفقًا لذلك؟

يصف المرء من خلال نظرية الإعلام شخصيتين تتحدثان مع بعضهما البعض: إحداهما نعبر عنها بـ «أ» والثانية بـ «ب» حيث تعني الأولى المرسل والثانية المُستقبِل (انظر الشكل التالي):



والعامل الأساسي في هذا الرسم هو السهم المزدوج؛ حيث إنه يشير إلى أن المرء لا يمكنه التحدث عن التواصل بمعنى الكلمة إلا إذا كانت لدى المستقبل الفرصة لأن يعبر عن رأيه تجاه الخبر القادم من المرسل (التغذية المرتجعة)، والعملية كلها يمكن أن تحدث بصورة غير منطوقة ـ وهو ما نؤكده هنا أي بدون نطق كلمة واحدة، وهناك طرفة قديمة تعبر عن هذا الموقف تمامًا، تقول: «قالت السيدة لخادمتها الجديدة: عندما أهز إصبعي هكذا، عليك أن تأتي إليّ! فأجابت الخادمة: «وعندما أهز رأسي، فلن آتي إليك!»».

ويمكننا الآن استنادًا إلى الشكل السابق أن نضع أول مبدأ ثابت لأي تواصل شفوي:

ليس الصدق هو ما يقوله «أ» ولكن ما يفهمه «ب».

ومصدر الخطأ رقم 1 في صعوبات التواصل هو تجاهل اتباع هذه القاعدة، ولأن لإنسان بسبب برمجته يضع على عينيه «نظارات» ـ وهذه النظارات (التي هي عبارة عن القيم، والأحكام المسبقة والنواحي العاطفية... إلخ) تؤثر على تعامل المستقبل مع الخبر، تمامًا مثل إجابة المستقبل (أي تغذيته المرتجعة) والتي تتلون كذلك لدى المرسل وفقًا «لنظاراته» الخاصة، وبالإضافة إلى ذلك فإن أي خبر يثير مشاعر لدى المستقبل وفقًا لخبراته السابقة. وهذه الظاهرة الهامة المتمثلة في التأثير على كل خبر تبعًا للخبرات والبرامج والمشاعر الناتجة عنها تسمى في العلاج النفسي «بالنقل» وهو يعتبر من المفاهيم الأساسية في علم النفس على الإطلاق.

وتلعب القاعدة السابقة كذلك دورًا هامًا في عملية التدريس ولذلك أوصي زملائي المدربين، خصوصًا من لا يتمتعون بخبرة طويلة عمليًا، أن يضعوا القاعدة السابقة «كل يوم نصب أعينهم»، لأنه ليس هناك مثل المستقبل من يمكنه أن يدرك ويشعر بفحوى الخبر وفقًا

لمفهوم المرسل، حتى لو كان تعبيره مسطحًا!، أما الاستثناء الوحيد من هذه القاعدة فيتمثل في الإبلاغ بالمعادلات الرياضية؛ حيث تؤدي الأرقام إلى استبعاد أي احتمال للخطأ ـ طالما أن المستقبل لديه المعرفة الرياضية الضرورية، بالطبع! وسنتناول مشكلة المعادلات الرقمية فيما بعد.

ربما تشعر أيها القارئ الآن بالصدمة قليلًا، وربما تكون قد اعتقدت حتى الآن أنك إذا عبّرت بدقة، فإن المشاركين في الفصل الدراسي سيفهمونك، ولذا أطلب منك أن تتخلص من هذا الاستنتاج الخاطئ فورًا، وسنعطيك مثالًا يوضح لك تلك المسألة الهامة للغاية.

حيث إنني أقوم في كل الفصول الدراسية تقريبًا بإجراء تمرين يسمى «طريق الخبر»، حيث يتم إرسال ستة مشاركين خارج الفصل، أما السابع فسيوضع ـ لمدة دقيقة كاملة ـ أمام لوحة معينة.

وقبل ذلك يتلقى المشارك تعليمات دقيقة مفادها:

ستتأمل الآن صورة لمدة دقيقة، وعليك أن تتذكر تفاصيلها بدقة حتى يمكنك أن تصفها للمشارك التالي لاحقًا.

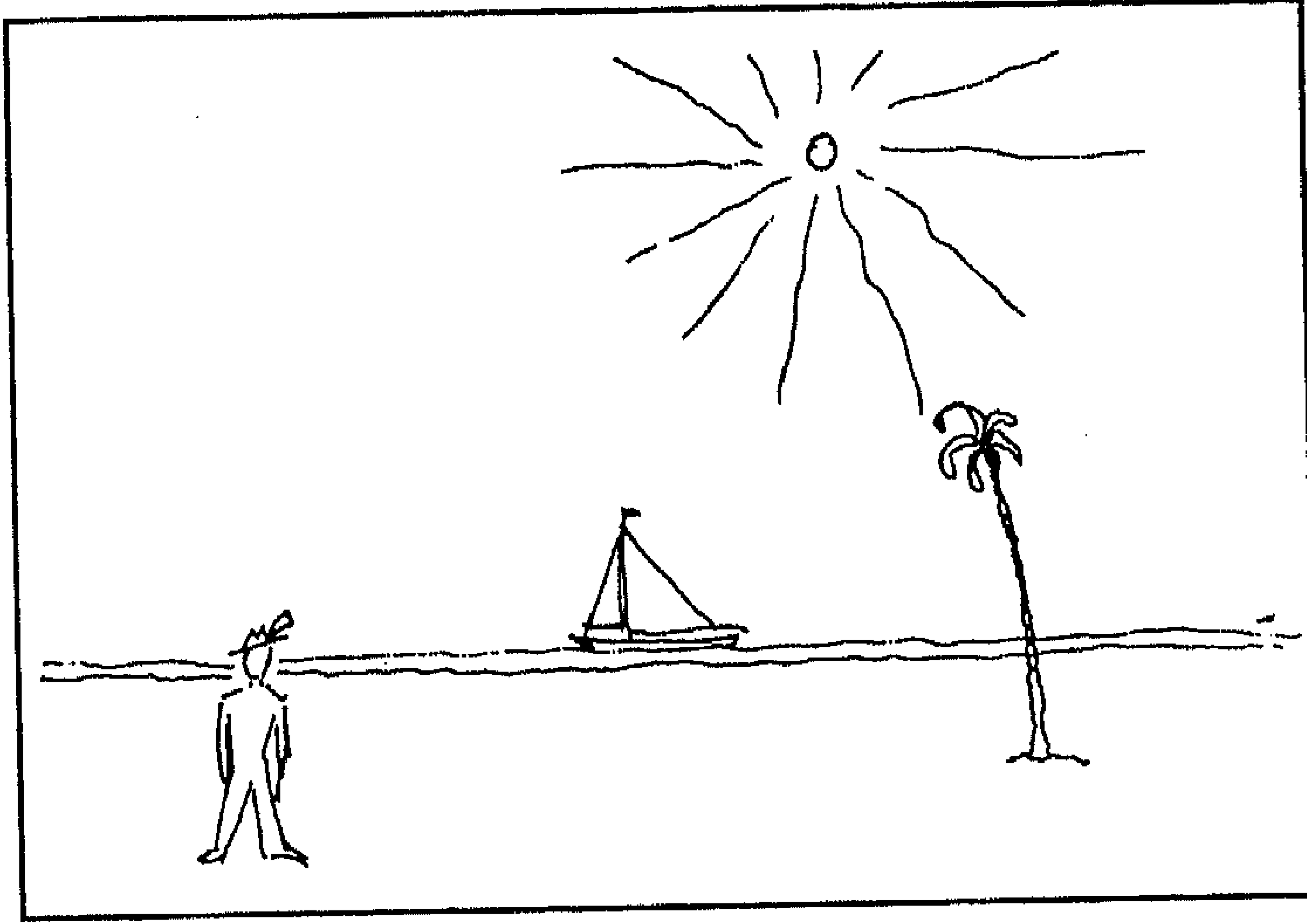
ثم يتم (تشغيل كاميرا الفيديو) ويتم استدعاء أحد المشاركين المنتظرين في الخارج، حيث تقوم أنت بإخباره:

«لقد رأى السيد X صورة سيصفها لك الآن، وعليك أن تنتبه جيدًا حتى تحكى للمشارك التالي ماذا يوجد في الصورة!».

وهنا تحدث خدعة توقف عملية التغذية المرتجعة؛ حيث تقول بمجرد أن يشرح الأولى للثاني الصورة كاملة: «شكرًا يا سيد X، إجلس مكانك الآن! المشارك التالي... ».

وبعد أن يتم الشرح تقول مطالبًا: «والآن من فضلك يا سيد «Y» ارسم لنا الصورة على السبورة وفقًا لرؤيتك: ولا يهمنا هنا جودة الرسم!».

وستبدو الصورة التي رسمها المشارك السابق كالتالي تقريبًا.



فما الذي حدث؟ لقد قام كل مستقبل للخبرَ وتم منعه من التغذية المرتجعة ـ بدون وعي ـ بتغيير الرسم! حيث تمت المبالغة في تصوير كل ما يبدو مهمًّا للفرد ويتفق مع نظام قيمه أو يثير لديه مشاعر إيجابية، أما ما يتعارض مع القيم ويصطدم مع التجارب الشخصية أو يثير مشاعر سلبية، يتم تصغيره أو استبعاده.

ويحتوي الرسم الذي صممته (ويمكنك بالطبع استخدام أي رسم آخر تريده) على صورتين أوردتها عامدًا؛ لأنهما يؤديان تلقائيًّا إلى تفسيرات خاطئة: شاهد القبر والفتاة العارية.

إن معظم الناس يشعرون بالخوف من الموت إلى درجة أن أية فكرة بشأنه تبدو غير جيدة، وما ليس جيدًا يستبعده المرء عن طيب خاطر، ولهذا يختفي شاهد القبر عادة من الصورة.

وهناك تأثير جانبي لاقتباس عن «جوته»: «إن الإنسان خطاء...» ولذا فإن المثقفين التقليديين هم وحدهم الذين يذكرونه بشكل صحيح، ولذلك يستخدم هذا الاقتباس دائمًا في غير موضعه، وعادة ما يختفي مع شاهد القبر، ويرجع ذلك إلى أن معظم الناس لم يعودوا اليوم يدربون ذاكرتهم ولا يستطيعون تذكر سطرين لمدة ثلاث دقائق!

أما الفتاة العارية فإنها تمس الموقف من الجنس، فكل من لديه مشكلة جنسية بشكل أو بآخر (وهؤلاء يشكلون الأغلبية) فإن اللاوعي لديهم يجعل تلك الصورة غير مناسبة، ومن ثم تختفي الفتاة من الصورة كذلك، حيث يقول المشارك مثلًا: «هناك شاطئ تجلس عليه امرأة تستند إلى

شجرة»، أو «ينسى» المرأة ببساطة ويقول: «يوجد شاطئ للإجازات به أشجار نخيل في مكان ما في الجنوب، وهناك سفينة في الأفق!» وعلى أية حال فإنه في العادة يختفي جزءان من الصور الرباعية، وقد قسمت الصورة إلى أربعة أجزاء، لأن نتائج الأبحاث الدراسية النفسية في أمريكا قد أظهرت أن الإنسان العادي لا يستطيع أن يستوعب خلال فترة زمنية قصيرة سوى أربع حقائق! وهي معلومة هامة جدًّا للمدربين؛ لأنهم إذا تناولوا مثلًا خلال الدرس الذي يستغرق 45 دقيقة اثنى عشر مضمونًا، عليهم أن يعرفوا أن غالبية المشاركين سوف ينسون على الفور ثمانية من تلك الحقائق (وهي معلومة تهم كذلك العاملين في المكاتب الخارجية، فإذا أعطى المرء للعميل كمًّا كبيرًا من الحقائق حول المُنتج فلن يستطيع استيعابها، وكذلك فإن البائع الجيد هو الذي يختار الحقائق الأربع التي تتفق مع احتياجات العميل).

إن الطريق «البريء» للخبر يحدث دائمًا لدى المشاركين تأثيرًا صادمًا، كما أن بعضهم يصاب بالفزع حين يتبعون كيف يقوم بعض المشاركين في التمرين بتزوير الحقائق! كما أن كل من يشاركون في الفصل الدراسي ويتولون مراكز قيادية في شركاتهم، يخرجون منه وهم يشعرون بالقلق الشديد؛ حيث إنهم يعطون موظفيهم تعليمات يومية ـ وهم على قناعة بأنه سيتم تنفيذها بصورة «صحيحة».

وتؤدي القاعدة الأساسية الأولى تلقائيًا إلى القاعدة الأساسية الثانية فيما يتعلق بتحقيق الاتصال الفعال:

إذا قام الشخص «ب» بتفسير خبر من الشخص «أ» بصورة خاطئة، يكون «أ» هو دائمًا المسؤول عن ذلك! وهذا يعني: إن المرسل هو المسؤول عن تحقيق الاتصال بدقة.

وبعبارة أخرى: إن من يخبر شخصًا بشيء ما يجب أن يكون مقتنعًا بأن المستقبل قد فهمه على نحو صحيح، فإذا أغفل المرسل هذه التغذية المرتجعة، لا يمكن أن يحمل المستقبل مسؤولية السلوك الخاطئ.

وعندما يقول مدير التدريب مثلًا خلال الدرس: إن المبيضين يحتويان على 400.000 بويضة صالحة للتبويض، وقد أجاب أحد المشاركين على سؤال: «كم عدد البويضات التي تصلح لدى المرأة خلال فترة عدم الخصوبة؟» كانت الإجابة: أربعمائة ألف بويضة، فإن مسؤولية ذلك

تقع على المدرب، وذلك لأنه لم يقتنع خلال المراجعة ما إذا كان المشاركون يعرفون الفارق بين «البويضات القابلة للتبويض»، وبين «البيض الناضج».

وسنتناول الآن مجموعة أخرى من قواعد التواصل التي جمعها ووصفها عالم النفس النمساوي الشهير «باول ڤاتسلاڤيك» «Panl watz lawick» تحت عنوان «مبادئ أساسية عملية» وأول هذه المبادئ يقول:

«ليس في وسع المرء ألا يتواصل»

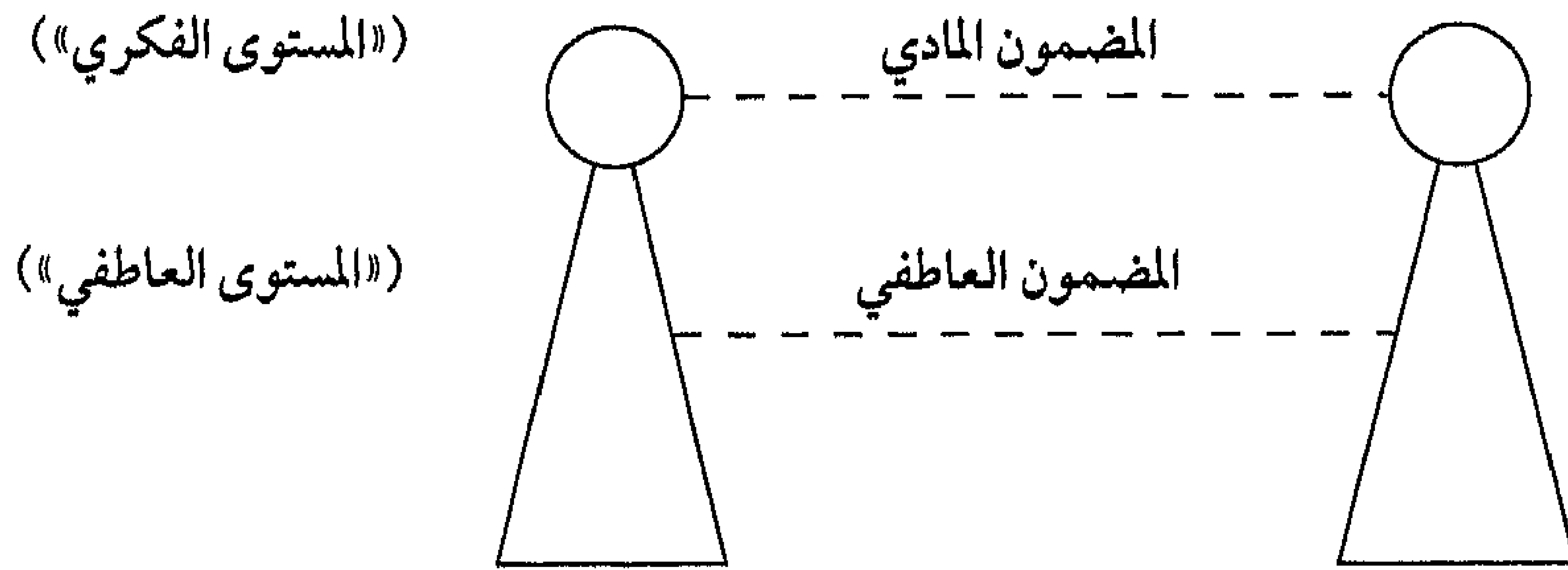
هل هذه حقيقة مفهومة؟ بالتأكيد ـ ولكن كم عدد الذين يعرفونها؟ سنقدم مثالًا يشرح الأمر أكثر:

لنفترض أيها الزميل المدرب أنك تجلس في غرفة انتظار أحد الأطباء، وكنت أول مريض يصل هناك، ونسترخي في أحد المقاعد الوثيرة وبعد فترة تحسّ باحتياج «للنخورة» (للعب) في أنفك فلبي هذه الرغبة باستمتاع ـ حيث لا يوجد هناك سواك ليراقبك، وربما تشعر أيضًا باحتياج إلى إخراج بعض الرياح فتفعل ذلك دون قلق، وبعد وقت قصير يظهر ثاني مريض، وربما تكون شخص جلف حتى إنه لم يلق عليك التحية! ولكن مجرد حقيقة أن ذلك الشخص أصبح موجودًا سيؤدي إلى تغيير سلوكك! حيث ستجلس «مهذبًا» وتمتنع عن تلك الحريات التي أتحتها لنفسك خلال الدقائق الماضية، ويحدث كل ذلك دون أن يتم تبادل كلمة واحدة، وبعبارة أخرى إن مجرد ظهور شخص آخر يحدث تأثيرًا على سلوكك ـ ومن ثم لا يمكنك التنصل من ذلك التواصل! وإذا طبقنا ذلك على التجربة العملية في الفصل الدراسي فإنه سيعني: أنه بمجرد دخول المدرب، سيؤثر بمجرد ظهوره على كافة المشاركين ـ والعكس صحيح! وليس هناك من يمكنه التنصل من ذلك التأثير المتبادل.

والمبدأ العملي الثاني «لڤاتسلاڤيك» والذي يعتبر في رأيي أهم مبادئ التجربة اليومية الحياتية، يقول:

«إن كل تواصل يرتبط بمضمون مادي وآخر عاطفي بطريقة تجعل الثاني يؤثر في الأول»:

ويمكن تصوير ذلك على النحو التالي:



وبعبارة أخرى إن أي تواصل إنساني يحدث على مستويين! في نفس الوقت: على المستوى العقلي (حيث يتعلق الأمر بالتفسير الموضوعي). وعلى المستوى العاطفي (حيث يدور حول المشاعر والعلاقات الإنسانية لطرفي الحوار). وقد أوضح ڤاتسلاڤيك ذلك تمامًا، إن العنصر المعنوي أو العاطفي هو أهم العنصرين! ولا تنس من فضلك أبدًا أن العنصر العاطفي يؤثر على العنصر المادي، وهو ما يعني بوضوح إذا لم يتحقق مناخ متناسق (متوائم) بين طرفي الحوار منذ البداية، فليست هناك حاجة إلى الالتفات إلى المضمون، وهذا يعني بالنسبة إلى العمل في الفصل الدراسي: أنه إذا لم ينجح المدرب في خلق جّو متناغم بين المشاركين، فليست هناك حاجة لأن يبدأ المدرب الدرس من الأساس! وهذه القاعدة هي التي فشل عندها كل المدربين الذين يحتفظون بمسافة مع المشاركين، ويعتقدون أن درجاتهم العلمية (الماجستير أو الدكتوراة) كافية لتوجيههم بصورة تحكمية لتقبل المادة الدراسية، إلا أن المشاركين ليسوا مضطرين إلى قبول أي شيء!.

وإذا لم يقدم المدرب نفسه منذ اللحظة الأولى ليس كشخص متخصص فقط، ولكن كإنسان (لديه مميزاته وعيوبه) فلن يتقبل أحد توجيهاته، وسوف نعود ثانية إلى هذه النقطة الهامة حينما نناقش مشكلة الهوية.

ويسوق ڤاتسلاڤيك مثالًا رائعًا لتصوير المبدأين الأولين: تتقابل السيدتان «أ» و «ب» لأول مرة في إحدى الحفلات، وترتدي السيدة «ب» عقدًا من اللؤلؤ فتسألها السيدة «أ» عما إذا كان اللؤلؤ حقيقيًا.

وبغض النظر عن وقاحة السؤال في حدّ ذاته: فليس في وسع السيدة «ب» أن ترفض التواصل، حتى لو أنها استطاعت تجاهل الإجابة عليه، فإن ذلك سيعني أيضًا الإجابة! وهذا المثال يوضح بشكل قاطع صلاحية المبدأ الثاني، وذلك لأن الطريقة التي وُجه بها السؤال ونغمته وطريقة نطقة سوف توضح بلا شك طبيعة موقفها من السيدة «ب». إلا أن مجرد ضغط السيدة «أ» على كلمة من الكلمات الأربع، سيجعلنا نستنتج طبيعة الإجابة التي تنتظرها، كما أن طريقة نطق الجملة مع حركة الجسد، ستوضح تمامًا للسيدة «ب» ما إذا كانت السيدة «أ» تعتبرها إنسانة فقيرة تشتري عقدها من أحد المحلات الرخيصة أم أنها امرأة متحررة يمكنها شراء لؤلؤ حقيقي من أموالها أم أنها زوجة لرجل ثرى أهداها مجوهرات حقيقية ـ وهذه فقط بعض إمكانيات تفسير هذه المسألة.

وبالنسبة إلى العمل داخل الفصل، فإن ذلك يعني أنه كلما فتح المدرب فمه في الفصل فإن ذلك يحدد علاقته بمختلف المشاركين؛ لأن الأهم ليس ما يقوله، ولكن كيفية قوله، فإذا كان يعتقد مثلًا أن من يجلسون أمامه مجموعة من الأغبياء وأنه سيلقى عليهم بالدرر ـ فسوف يشعر المشاركون بذلك، حتى لو بذل المدرب جهده لكي يخفي ذلك الموقف السلبي! ونفس الشيء يحدث أيضًا إذا اهتم ببعض الأفراد فقط، وسنعود لمناقشة تلك الظاهرة عند تناولنا «للتأثير بجماليون».

أما المبدأ الثالث لڤاتسلاڤيك فهو ليس هامًا جدًّا بالنسبة إلى الفصل الدراسي، ولكننا نسوقه هنا لاستكمال الصورة:

«تحدد طبيعة علاقة ما تبعًا لخطوات إجراء الاتصال من جانب الشريك».

وبعبارة أخرى: إن أي اتصال يتم عبر مراحل تخضع للتقسيم الذي يؤثر على مسار التواصل حسب أهمية المرحلة التي تعتبر أساسًا لمواصلة الحوار.

وقد أشرنا بالفعل باختصار في مقام آخر إلى مضمون البند الرابع، ولا تندهش عند قراءة النص العلمي ـ فهو لا يصعب على التفسير بدرجة أكبر مما حدث مع المبادئ السابقة، ونبدأ الآن بالمبدأ الرابع لڤاتسلاڤيك:

«يستخدم التواصل الإنساني وسائل رقمية وأخرى عادية، ويتمتع الاتصال الرقمي بقواعد معقدة متعددة الجوانب ومنطقية ولكنها غير كافية في مجال العلاقات، في حين يمتلك الاتصال العادي تلك القدرات على الفهم والتعبير ولكنها تفتقد القدرة المنطقية على تحقيق اتصال واضح».

وقد يبدو هذا القول غير مفهومًا للتربويين «غير الدراسين» لأنهم يفتقرون إلى المفردات المستخدمة والمحددة بدقة، ولكن لا بد للبروفسور «ڤاتسلاڤيك» بصفته أستاذ كرسي وعالمًا أن يستخدم تلك اللغة؛ لأن استخدام التعبيرات الشعبية سيقلل من شأنه.

وسنحلل الآن بشكل منظم نص البند الرابع من خلال شرح المصطلحات المتخصصة:

- **الصرف**: الطريقة التي توضع بها الكلمات في الجملة.
- **علم الدلالة**: العلم الخاص بمعاني الكلمات.
- **الرقمي**: أي العمل وفق نظام العداد: أي بطريقة حسابية سليمة.
- **الطريقة العادية**: حسب المعنى، ذات معنى مجازي، مليئة بالصور. وسنحاول الآن التعبير عن المضمون العلمي السابق بالألمانية الدارجة، وهو ما سيعطينا النص التالي: «يتم التواصل الإنساني سواء من خلال طريقة حسابية سليمة أو بطريقة مجازية، وتتمتع الطريقة الحسابية الموضوعية بتتابع للكلمات متعدد الجوانب ومنضبط، إلا أنه لا تكفي الكلمات المستخدمة هنا رغم أهميتها (شأنها شأن الرموز والأرقام) لوصف العلاقات الشاعرية، ومن ناحية أخرى فإن الاتصال العادي أي الذي يستند إلى الصور أساسًا يشتمل على قدر كافٍ من الثروة اللغوية المحملة بالمشاعر، والتي أصبحت لا تتناسب للتعبير عن المكونات الرياضية الموضوعية بشكل سليم». فإذا نحن عملنا على تبسط هذا النص بشكل رائع، سيبدو كالتالي:

«هناك تعبيرات خاصة جدًا تناسب مستويي الاتصال الرقمي والعاطفي، أي مستوى حسابي سليم وآخر مجازي محمل بالمشاعر».

ومن الطبيعي أن التواصل يتأرجح بين هذين القطبين المتطرفين. أما المزج السليم بينهما فيحدث في الفن خصوصًا؛ حيث يحاول الفنان التعبير عن أفكارنا المحملة بالمشاعر باستخدام مواد «قاسية» (مثال: «قبلة» رودين «Rodin») وكما أننا مضطرون في الحياة اليومية عادة إلى تغطية التواصل المتجاور والذي لا يمكن تغطيته سواء بالطريقة الرقمية ولا العادية المحضة، حيث نواجه هنا صعوبات في التعبير.، وهنا يشير «ڤاتسلاڤيك» إلى مثال صائب يتمثل في سؤال فتاة لحبيبها: «إلى أي مدى تحبني؟» فإذا كان الحب يمكن قياسه بدقة، ومن ثم تعريفه بشكل صحيح من خلال جدول من 1 إلى 100، فيكون في وسع الحبيب أن يجيب على الفور: «لقد وصلت مشاعري إلى الرقم 90».

ما الذي يمثله إذن مبدأ ڤاتسلاڤيك الرابع بالنسبة إلى العمل داخل الفصل؟ لا بد أن يكون بمقدور المدرب أن يعبر بطريقة حسابية صحيحة إذا كان الأمر يتعلق بحقائق وأمور علمية، أما إذا أراد أن يوضح للمشاركين أمورًا عاطفية، فليس مضطرًا إلى أن يثير الإعجاب من خلال صور وأمثلة غير واضحة؛ لأن أفضل وسيلة لمواجهة تلك المواقف هي توزيع الأدوار على المشاركين لأن ذلك يجعلهم يدركون طبيعة الأمور العاطفية.

ولنتناول الآن آخر وخامس المبادئ العملية لڤاتسلاڤيك:

> **«إن مراحل التواصل الإنساني تجري إما بشكل متوازٍ أو تكميلي وفقًا لما إذا كان هناك تساوٍ أو اختلاف في العلاقة بين الشركاء».**

ويرتبط الأمر هنا أساسًا بالقوة والنفوذ لدى طرفي التواصل، فإذا تواجه طرفان لهما نفس الوضع تقريبًا، فإن الاتصال سيكون متوازيًا، أي صورة مشابهة، أما إذا كان الشخصان مختلفين، فإننا نتحدث عن تواصل تكميلي.

وفيما يتعلق بالفصل الدراسي يثور هنا السؤال: هل يجب أن تكون العلاقة بين المدرب والمشاركين متوازية أم تكميلية؟

إذا لم يكن معروفًا عن المدرب أنه فاشل (فهم موجودون للأسف) فإنه يسري من وجهة نظري ما يلي: في بداية الفصل الدراسي يمكن أن تكون العلاقة تكميلية فحسب، أي أن المشاركين

يذهبون إلى الفصل بهدف التعلم، ويكون المدرب هو الذي يعرف أكثر من الآخرين، ويقدم لهم تلك المعرفة، وخلال ذلك يجب أن يسعى المدرب لأن ينتقل العلاقة تدريجيًّا من التواصل التكميلي إلى التواصل المتوازي؛ لأن الفصل الدراسي الجيد هو ذلك الذي يمثل حوارًا متبادلًا بين أطراف على قدم المساواة مع بعضهم البعض، بما يؤدي إلى استفادة كلا الطرفين! أم أن هناك مدربًا يدعي أنه لم يستفد من الخبرات التي جاء بها المشاركون إلى الفصل؟ إن مثل هذا الموقف لن يؤثر بأية حال على سيطرة المدرب ـ ذلك إذا كان يتمتع بمثل تلك السيطرة! لأن المدرب الفاشل وحده هو الذي يحاول «القضاء» على المشاركين عند بداية الفصل، لكي يتحقق تواصل تكميلي مصطنع، إلا أنه لا يمكن الاحتفاظ بمثل هذا الموقف لوقت طويل، ويصبح الأمر مسألة وقت فقط حتى «يتمرد» المشاركون وينتهزون أية فرصة لتوجيه ضربة إلى المدرب!

وستجدون المزيد حول مبادئ ڤاتسلاڤيك في كتاب المؤلف المشار إليه في فهرس الموضوعات.

وسنناقش الآن موضوعًا لا يتم تناوله عادة عند الحديث عن التواصل، ولكنه ينتمي في رأيي إلى الموضوع، وهو مشكلة تحديد الهوية.

ليس في وسع أي شخص أن يتعلم شيئًا جديدًا إلا إذا كان شخصًا يرغب بشدة في اكتساب ذلك العلم طواعية، بل إن ذلك ينطبق أيضًا على الكتب، ولنفترض أيها القارئ المحترم أنك اشتريت كتابًا متخصصًا لزيادة معلوماتك، حول موضوع ما، فإذا لم تحصل بعد قراءة الصفحات الأولى على انطباع بأن ذلك المؤلف متخصص ويعرف شيئًا ما، أي إذا لم تتمكن من الوثوق به، فإنك ـ تبعًا لقوة ذاكرتك ـ ستحتفظ حقًّا ببعض الحقائق، أي تجمع معلومات معرفية، إلا أنك لن تغير من سلوكك! لأن ـ وهو ما يجب أن نؤكده بوضوح ـ هدف أي متعلم هو أن يغير من سلوكه! ولذلك لا يجب أن يقتصر على تجميع المعلومات، ولكن عليه أن يستغل تلك المعرفة وما ينشأ عنها من أفكار لكي يغير من نفسه فيما بعد، وبهذا المفهوم فإن التعلم آخر الأمر هو عملية تؤدي بدرجة معينة إلى تغيير سلوك الشخص الذي يتعلم.

ووفقًا لهذا الرأي تكون عملية التعلم من خلال «الشرح المنهجي» وفقًا لسكينر «Skinner» غير ذات جدوى! وهذا هو السبب في أن «المعامل» المنشأة داخل المدارس بأموال الضرائب

العالية، تظل خالية دون استعمال، ليس مثلًا بسبب عدم قدرة المدرسين على التعامل معها، ولكن لأن التجربة برهنت على أن الحقائق المكتسبة بهذه الطريقة، أي تكويم العلم «لا تؤدي إلى تغيير في السلوكيات، ولأن الآلة أو الشرح المنهجي لا يمكنها تحفيز الطلاب ـ خاصة أن التحفيز معروف أنه من ضمن الشروط الجوهرية للتعليم الناجح الذي يستتبعه تغيير في السلوك، ولذلك لن يمكن في المستقبل أيضًا الاستغناء عن المدرس، بل على العكس سيسعى المرء من أجل استخدام عدد أكبر من المدرسين، حتى يمكن خفض عدد الطلاب في الفصل، ويتمكن المدرس من الاهتمام بصورة أفضل بالطلاب كل على حدة، وخصوصًا الضعفاء فهم، ونفس الشيء ينطبق على فصول تعليم الكبار، ولذلك فإن نصيحتي الدائمة هي عدم قبول أكثر من 12 دارسًا في الفصل!

ما علاقة ذلك إذن بتحديد الهوية؟ لقد عرفنا في الفصل الأول أن الإنسان في طفولته المبكرة تتم «منهجته» بشكل متواصل، أي أنه يتلقى مبادئ أخلاقية وأدبية من والديه، وتعتبر أساسًا لبناء ضميره، كما أنه يتلقى مبادئ اجتماعية تكون بوصلة توجهه للتعامل مع الطبقة الاجتماعية التي نشأ فيها، ولكن كيف يتلقى الطفل تلك المبادئ؟ يحدث ذلك من خلال امتزاج هويته بأحد والديه (على الأقل).

إن الرضيع، والطفل الصغير يكوّنان خلال نموهما نوعين مختلفين من العلاقة مع الوالدين (أو مع الشخص الذي يتولى التربية) وأول علاقة له مع الأم طبعًا نسميها علاقة موضوعية، أي أن الطفل يريد الأم ككائن؛ لأنها مصدر اللبن والحب تكون له وحده، وفيما بعد مع بداية العام الثاني يقيم الطفل علاقات مع كائنات موضوعية أخرى، الأب مثلًا أو بعض أفراد الأسرة، وبداية من العام الثالث يبدأ الطفل في تحويل أحد تلك الكائنات إلى شخصية ينتمي إليها، وهذا يعني أنه يريد أن يكون مثل تلك الشخصية، وبعبارة أخرى فإن الطفل الصغير يقلد الشخص الذي يُحبّه والذي يشعر بالانتماء إليه ـ ومن ثم يتلقى نماذج السلوك الخاصة بذلك الشخص، سواء الإيجابية منها أو السلبية.

وهكذا فإن عملية تحديد الهوية تعني أن الطفل يتعلم كيف يتصرف وفقًا لمعايير أخلاقية واجتماعية ـ ولكن فقط بعد أن يكون قد حدد هويته تبعًا لشخص أو عدة أشخاص، وبعبارة أخرى فإن تحديد الهوية هو الأساس لأي عملية تعلم مستمرة.

وهكذا عدنا من جديد إلى الفصل الدراسي؛ إذ كان ينبغي عليّ أن أتلقى من المدرب شيئًا أتعلم من خلاله، فيجب أن يكون شخصًا أحترمه وأعترف طواعية بسلطته، ساعتها فقط سوف أحس بالانتماء إليه وأتعلم منه، أي أنني سأعمل مستقبلًا على تكييف سلوكي حسب ما يوحي به المدرب، وهذه الحقيقة التي لا خلاف عليها هي سبب فشل كثير من المدربين في الفصل؛ لأن تفوقهم العلمي لن يفيدهم، حيث لن يحظوا بالقبول كأشخاص من جانب المشاركين.

إن حقيقة عدم تقبل المدرب ترجع إلى كونها مشكلة تواصل؛ حيث إنه لا يستطيع أن يقدم نفسه للمجموعة بصورة مقنعة، وهذا معناه وفقًا لمبدأ ڤاتسلاڤيك الثاني أنه غير قادر على التواصل على المستوى المعنوي! وأكرر: إنه لا يوجد إنسان يترك آخر يقنعه من خلال الحقائق وحدها، أي من خلال الحوار على مستوى المضمون؛ لأن العلاقة بين شخصين يجب أن تتسم (على الأقل) بالتوافق - وإلا لن يتم القبول بالحقائق! ونذكر بأن المستوى المعنوى في العلاقة هو الأهم!

والآن لا نريد أن نخدع أنفسنا أيها القارئ العزيز؛ إذ من الطبيعي أن المشاركين في الفصل الدراسي يتعلمون كذلك معرفة ما إذا كانوا لا يميلون إلى المدرب! وهناك اختبارات تقدم الدليل على ذلك، وهذا هو الوضع عندما يكون المدرب ذا سيطرة بسبب وضعه، وحيث يتوقف على تقديره استمرار المسيرة المهنية لأحد المشاركين، وهذا الموقف يسمى في علم النفس الحديث بالرضا أو القبول، وذلك عندما يرضى المشارك ويقبل التأثيرات الخارجية؛ لأنه يأمل من وراء ذلك تحقيق ميزات مع المدرب أو بقية الجماعة، ومثل هذا الشخص يكتفي بالتكيف فهو لا يتقبل السلوك المطلوب لأنه مقتنع به، ولكن لأنه يعتقد أنه سيحصل من وراء ذلك على مكافأة من نوع ما أو اعترافًا به، ولكي يتجنب العقاب أو اللوم، وبمجرد أن ينتهي الفصل الدراسي فإنه «ينسى» تمامًا ما تعلمه بسرعة.

وبعد كل ما ذكرناه حول التعلم، فإنه لا يمكن أن يكون مثل ذلك السلوك من جانب المشاركين هو هدف الفصل الدراسي؛ لأن كل مدرب يجب أن يسعى لكي يكون قدوة، ومن ثم يسهل عملية تحديد الهوية، ويقول العلم التربوي الحديث حول مفهوم الهوية: «يمكننا التحدث عن ذلك المصطلح عندما يتقبل المشارك في الفصل الدراسي التأثير الخارجي لكي

يقيم علاقة طيبة مع المدرب وبقية المجموعة، وهذا الشخص مقتنع فعلًا بالسلوك الجديد الذي يتقبله نتيجة لتحديد هويته تجاه الآخرين.

ولكن هناك أيضًا حالات محظوظة فيما يخص العلاقة بين المدرب والمشاركين، وهو ما يسمى في العلوم التربوية الحديث بالتفاعل الداخلي، وهو يعني أن يتقبل المشارك التأثير الخارجي؛ لأن مضمون السلوك المطروح - الأفكار والتصرفات - تبدو انطلاقًا من داخل المرء جديرة بالمراعاة، ولذلك فإن المشارك يقبل ذلك الأسلوب لاساقه مع نظام قيمه الخاص، ويحدث هذا مثلًا عندما يكون المدرب والمشارك مسيحيين مخلصين (أو لديهما نفس الاتجاه السياسي) واستنادًا إلى مثل ذلك التوافق المهم يحدث تحديد الهوية بسرعة شديدة يتبعها الرضا بالتأثير الخارجي.

والخلاصة إنه كلما تزايد إحساس المشارك بانتمائه إلى المدرب، تزايدت درجة قبوله للمادة الدراسية المقدمة، وتحقق التغيير السلوكي المنشود على المدى البعيد.

وفي نهاية هذا الفصل نتناول ظاهرة أخرى تنتمي أيضًا إلى مجال التواصل، وأعني بها تأثير بيجماليون[1]، ولكني في البداية أحكي لكم قصة فرانسيس جالتون، كمدخل لما أريد قوله «Francis - galton» «عاش في لندن قبل مائة عام رجل يسمى فرانسيس جالتون ذكاؤه قريب «لدارون» وواحد من ألمع عقول عصره، وقد أسس علم الوراثة الحديث، واكتشف في إطار أبحاثه أن كل إنسان يحمل بصمة فريدة غير متكررة، وهكذا ابتدع دون أن يقصد أسلوبًا في عمل الشرطة، وقد اهتم جالتون كذلك بالمشاكل النفسية رغم أنه في ذلك الوقت لم يكن معروفًا الكثير عن علم النفس، باستثناء الاسم، وذات يوم قام «بتلك المحاولة الفكرية»؛ إذ إنه تصور بقوة قبل قيامه بنزهته اليومية في لندن ما يلي: «إنني أكثر إنسان مكروه في إنجلترا!» وبعد أن ركز على هذه الفكرة لعدة دقائق، بدأ جولته الصباحية المعتادة، ولكنه كان يتخيل ذلك فحسب؛ لأن ما حدث حقًا هو:

وجه إليه بعض المارة عبارات بذيئة أو حولوا وجوههم بعيدًا عنه معبرين عن تأففهم، كما اندفع شخص قادمًا من الميناء نحوه دافعًا إياه بكوعه وأسقطه أرضًا، بل يبدو أن هذه

(1) اسم مسرحية للكتاب الشهير چورج برناردشو مأخوذ عنها فكرة مسرحية سيدتي الجميلة. (المترجم)

الكراهية انتقلت إلى الحيوانات كذلك؛ لأنه حين مرّ بجانب دابة تجر عربة، قامت الدابة برفصه في مؤخرته، فسقط على الأرض من جديد، وعند مرور بعض السيارة وقفوا إلى جانب الجواد ـ ما دفع جالتون إلى الابتعاد عائدًا إلى منزله.

وهذه الحكاية موجودة في بعض كتب علم النفس الإنجليزية والأمريكية تحت عنوان: «نزهة فرانسيس جالتون الشهيرة».

إنني أحكي لكم هذه الحكاية ليس فقط لأنها مسلية، ولكن يمكنكم استخلاص درسين منها، وأطلب منكم عدم نسيانهما، بل والعمل بهما طوال حياتكم، وهذان الدرسان هما:

1- الإنسان هو نتاج تفكيره.

2- ليس ضروريًّا إبلاغ الآخرين بما في نفسك من خلال الكلام؛ لأن الناس «يشعرون» أيضًا بذلك.

وسنتحدث الآن بالتفصيل عن هذين الدرسين، فقد دعا كل حكماء العالم إلى العمل بالدرس الأول؛ حيث نجد في التعاليم الهندية العقلية القديمة، مثلًا، والمسماة «DHAMMAPDA» المقولة التالية: «إن كل ما نحن عليه هو نتاج تفكيرنا ومبني عليها». إذن هذا الدرس الأول يعني إذا طبقناه على الفصل الدراسي:

«يجب أن يسبق التغيير السلوكي حدوث تغيير فكري، بغض النظر عما يسبب هذا التغيير الفكري، سواء من خلال الحوار العقلي أو الخبرة العاطفية، كما أن نتائج البحث العلمي النفسي الحديث تخبرنا (حسبما يذكر ڤاتسلاڤيك) بأنه لا يمكن تقريبًا حدوث تغيير فكري دون إسهام من الناحية العاطفية، إلا إذا كان الأمر يتعلق بمسألة حسابية.

وقبل التحدث عن الدرس الثاني سأحكي لكم أيضًا حكاية صغيرة:

يحكى المهرج الكبير (جروك «Grock») في مذكراته أنه قبل كل عرض كان ينظر من ثقب ستارة المسرح ويقول لنفسه: «ياجمهوري الحبيب! إنني أشكرك لقدومك بهذه الأعداد الكبيرة لكي تراني! ولذلك سأبذل ما في وسعي لإسعادك!».

إن هذه الحكاية تقول لنا إن «جروك» يحب جمهوره، حيث إن موقفه إيجابي تجاهه، فما هو مغزى هذه القصة فيما يخص العمل في الفصل؟ «إذا لم يكن موقفك كمدرب إيجابيًّا تجاه المشاركين في قرارة نفسك، سوف تفشل كمدرب ـ قبل أن تفتح فمك بكلمة!».

ولن يستطيع أي تدريب متخصص (بما في ذلك دروس الحديث والخطابة) أن ينقذك إذا فكرت مثلًا تجاه المشاركين في الفصل الدراسي: «يا لكم من حمقى صغار! سوف أعلمكم الآن شيئًا حتى لا تظلوا هائمين كالجهال!».

هل ترى أن ذلك القول مبالغ فيه؟ أم أن صوتك ارتفع بسبب الغضب؟ هدوءًا.. هدوءًا.. فقد سمحت لنفسي بالفعل ببعض المبالغة البلاغية وأنا أتحدث عن المبدأ سالف الذكر، ولكن السؤال الآن هو هل يختلف رأيك بشأن زملائك في الفصل عن تلك المقولة في حدة الخطاب فحسب؟ ربما تكون مدربًا حاصلًا على الماچستير أو الدكتوراة وتريد محاضرة بعض العاملين في مصنع للأسمنت حول «قيادة الناس»، فهل وجدت نفسك عند قبولك تلك المهمة التدريبية تطرح على نفسك الأفكار التالية: «يا إلهي إن هذه النوعية قد اكتفت بقدر بسيط من التعليم الأساسي! إن غالبيتهم عمال سابقون ونحن نعرف المستوى الثقافي الذي يسود بينهم! وربما لن يفهموا كلمة واحدة عندما أتحدث مثلًا عن «علم نفس الجماعة» ... «أم أنك قد جهزت نفسك جيدًا لهذا الفصل؟ وهل قمت مثلًا بزيارة أحد مصانع الأسمنت لتتعرف على نوعية مشاكل هؤلاء الناس؟ وهلم تعلم أنهم ينتظرون منك المساعدة؟ مثل المساعدة في حل المشاكل اليومية في التعامل مع العمالة غير المؤهلة والعمال الأجانب؟ إن حقيقة أن هذا الموقف الداخلي ـ والحقيقي ـ لشخص ما ينعكس دائمًا على البيئة المحيطة، قد تأكدت من خلال العديد من الدراسات التي تناولت موضوع «لغة الجسد»، وهكذا فإننا نعرف اليوم مثلًا من خلال تحليل الأفلام (من خلال التصوير البطيء جدًّا) أن لغة الجسد لشخص ما تعبر تمامًا عن عكس ما يريد هذا الشخص قوله! فنحن جميعًا نحلل لغة الجسد في اللاوعي وكذلك درجة صوت المتحدث، ومن ثم ندرك غالبًا موقفه إزاءنا وقد أصبحت هذه الحقيقة جزءًا من ظاهرة يطلق عليها المرء تعبير «تأثير بجماليون»، فما هي حقيقة ذلك التأثير؟

ربما تتذكر من طفولتك في المدرسة «تحولات أو قيد» حين قام المثال بيجاليون بنحت تمثال نسائي أحبه فيما بعد بجنون وأسماه جالاتيا «Galatea»، وأخيرًا أشفقت أفروديت آلهة الحب على العاشق الولهان بيجماليون الذي يملك تصورًا محددًا عن «المرأة النموذجية» ـ وقد خلق صورتها بالضبط كما هي في خياله، من المرمر، والمعنى المجازي لتعبير تأثير بيجماليون هو أن المدرب لديه صورة معينة عن أحد الطلاب ـ ويعمل على تشكيله وفقًا لتلك الصورة! وهذا يعني العودة إلى مبدأنا رقم 2 من حكاية فرانسيس جالتون؛ لأن الفكرة التي نكونها عن شخص آخر إنما تصل إليه حتى لو لم أعبر عنها بالكلام! وإذا طبقنا ذلك على الفصل الدراسي، فإنه يعني:

«إن تأثير توقعاتنا من إنسان ما يكون كبيرًا بحيث يمكن أن يؤثر أيضًا على سلوكه، وهو ما نسميه تنبؤًا يتحقق من تلقاء نفسه؛ لأن ما نتوقعه من الإنسان يؤثر أحيانًا على سلوكه المستقبلي».

وبالنسبة إلى العمل في الفصل فإن توقعات المدرب من المشارك تتحقق بثلاث طرق مختلفة:

1- من خلال لغة الجسد.

2- من خلال الصوت.

3- من خلال أسلوب التدريس.

وتنتمي التجارب الهامة بخصوص هذه الظاهرة إلى «روبرت روز نتال» ـ «Robert Rosenthl»، أستاذ علم النفس الاجتماعي بجامعة هارڤارد الأمريكية، وهي في الحقيقة عبارة عن «تجارب حقلية» مع فصول دراسية حقيقية، حيث لم يكن لدى المدرسين فكرة بأنهم «موضوع التجربة»، ومن ثم يمكن ببساطة تطبيق نتائج التجربة على أية مجموعة دراسية مشابهة، ونذكر فيما يلي ثلاث فقط من التجارب العديدة لروزنتال:

(1) عقد اختبار غير شفوي في بداية العام الدارسي في مدرسة ابتدائية في وسط متدني اجتماعيًا، وقال روزنتال للمدرسين أن المرء يمكنه من خلال نتائج ذلك الاختبار أن

يتنبأ بقدرة الإنجاز العقلية لشخص ما، ويوجد بالمدرسة 18 فصلًا، ثلاثة في كل من السنوات الدراسية الست، وتم وضع الطلاب من المستوى فوق المتوسط في أحد الفصول، وطلاب المستوى المتوسط وتحت المتوسط في الفصلين الآخرين.

وفي البداية لم ينظر الأستاذ روزنتال مطلقًا إلى نتائج الاختبار بل اختار عشوائيًّا من سجل الفصل 20% من الطلاب في كل فصل، وكانوا هم «طلبة المستقبل»، وأعطي هذه الأسماء للمدرسين وأخبرهم أنه من المتوقع بناء على الاختبار أن يحقق هؤلاء تقدمًا كبيرًا في دراستهم خلال العام الدراسي الجاري، إلا أن مثل هذا الفارق بين مجموعة التجربة والمجموعة الممتازة لم يكن واقعيًّا، ولكن كان موجودًا فقط في ذهن المدرسين.

وأعيدت التجربة مرة أخرى مع الطلاب بعد ثمانية أشهر، وفي المتوسط فإن أطفال مجموعة التجربة مرة أخرى مع الطلاب بعد ثمانية أشهر، وفي المتوسط فإن أطفال مجموعة التجربة (الذين قيل للمدرسين أنهم واعدون) قد حسّنوا مستواهم بمقدار أربع درجات مقابل المجموعة الأخرى، كما اتضح أيضًا بالنسبة إلى هذه النتيجة أنه لم يكن مهمًّا ما إذا كان الطالب ضمن مجموعة فوق المتوسط أو تحت المتوسط. كذلك فإن من صُنِّف على أنه واعد حقق مقارنة بالفصل تقدمًا أكبر ـ بغض النظر عن الفصل الذي يجلس فيه.

(2) وبالنسبة إلى تأثير بيجماليون فإنه يسري بنفس القدر على من هم في مرحلة النضج، ومن بلغوها بالفعل كما يسري على الطلاب خاصة إذا لم تكن أهداف التعليم عالية، مثلًا اجتمع في أحد المعسكرات الخاصة بالإجازات 41 فتى وفتاة لتعلم السباحة، وقيل لنصف مدربي السباحة أن مجموعتهم يوجد بها بعض الموهوبين في السباحة، وقد تمكن هؤلاء حقًّا في نهاية التدريب الذي استمر أسبوعيًّا السباحة أفضل من الآخرين.

(3) يمكن ملاحظة تأثير بيجماليون حتى أثناء العمل مع الحيوانات، فقد درس «روزنتال» كذلك تأثير بعض التوقعات على سلوك الفئران، وقد حكى البعض أعضاء فصل دراسي من 12 طالبًا الحكاية التالية: إنه من الممكن من خلال عملية توجيه سريعة للفئران داخل «المتاهة» الحصول على سلالات أكثر ذكاء، ولتوضيح ذلك تم إعطاء كل طالب خمسة

فئران، كي يتولى الدارسون تدريبهم على الجري في المجرى المظلم على شكل T للمتاهة. وقيل لستة من الطلاب أن فئرانهم ينتمون إلى المجموعة التي تدربت بنجاح من خلال المتاهة الذكية، وقيل للمجموعة الأخرى أن فئرانهم عادية وغبية تستخدم للتجارب، وفي الحقيقة لم يكن هناك أي اختلاف بينها.

وقد اختلف إنجاز المجموعتين في الحقيقة، لأن المجموعة التي قيل إنها ذكية أخذت تحقق تحسنًا يومًا بعد آخر، فقد جرت أسرع وأدق خلال المتابعة من المجموعة الغبية، ذلك أنه في 29% من المحاولات رفضت التحرك من أماكنها، في حين رفضت نسبة 11% فقط من المجموعة الأذكى الانطلاق.

وقد أتاحت عملية تقويم تلك التجارب عمومًا التفصيلات المشوقة التالية، فقد أظهرت المجموعة التي اعتقدت إن لديها فئرانًا أكثر ذكاء، أظهرت تأثرًا بتلك الحيوانات، فقد كانوا أكثر هدوءًا معها من مجموعة الفئران «الغبية»، كما «أنهم تعاملوا معها بحرص وكانوا متأثرين بالتجربة نفسها أكثر من زملائهم، كما اتضح أيضًا أنهم كانوا قليلي الكلام مع الفئران الذكية ولكنهم كانوا يلامسونها كثيرًا، في حين أن من تعاملوا مع المجموعة الغبية كانوا نادرًا ما يلمسونها، بل ويصيحون فيها إذا لم تقم بالمهمة المطلوبة منها.

وقد وضع الأستاذ روزنتال استنادًا إلى خلاصة تجاربه نظرية من أربع نقاط، تقول إن الأشخاص الذين لديهم توقعات إيجابية من أطفالهم أو تلاميذهم أو عملائهم (أو أيًّا من كان):

- يعملون على تحقيق مناخ اجتماعي ـ عاطفي أكثر دفئًا طوال (العمل مع) الجماعة.
- يعطون المجموعة قدرًا أكبر من التغذية المرتجعة حول مستوى إنجازاتهم.
- يعطون المجموعة معلومات أكثر، ومن ثم يطلبون منهم الكثير.
- يمنحون المجموعة مجالًا أكبر للأسئلة والأجوبة.

ومن النتائج الهامة أيضًا للتجارب ما يلي:

1- إن المدرسين الذين يعتقدون أنهم يتعاملون مع طالب ذكي يبتسمون له كثيرًا ويومئون برؤوسهم موافقين ويتجهون نحوه وينظرون في عينيه أطول (وكلها علامات على لغة جسدية إيجابية).

2- يحصل الطلبة المتفوقون دائمًا على قدر أكبر من التغذية المرتجعة ـ بغض النظر عن صحة إجابتهم من عدمه.

3- بالنسبة إلى التلاميذ الذين يُنتظر منهم الكثير، تكون ردود الفعل ـ سواء بالثناء أو القدح ـ أكثر حدة ووضوحًا.

4- الأطفال الموهوبون يحصلون على قدر أكبر من الثناء وأقل من اللوم، أي أن المدرسين يوفرون النقد للأطفال الكسالى.

5- يعطى المدرسون للتلاميذ الذين ينتظرون فهم المزيد قدرًا أكبر من الدرس، بالمعنى الحرفي للكلمة.

6- يقوم المدرسون بتحفيز التلاميذ الذين ينتظرون منهم المزيد، ويشجعونهم على طرح الأسئلة كثيرًا والإجابة عليها، كما ينادون عليهم كثيرًا ويعطونهم مسائل صعبة الحل ويعطونهم وقتًا أطول للإجابة، ويساعدونهم على التوصل إلى الحلّ الصحيح. وهناك في النهاية نتيجة لإحدى التجارب التي تبدو صادمة للوهلة الأولى: أنه إذا حقق التلاميذ الذين يرى المدرس أنهم كسالى نتائج جيدة، فإنهم يجلبون سخط المدرس عليهم، وبعبارة أخرى: فإن الإنجاز غير المتوقع من أحد التلاميذ يمثل مخاطرة بالنسبة إليه، وذلك لأن المدرس لا يكافئ الطالب على إنجازه ولكنه يعاقبه لأنه لم يحقق توقعات مدرسيه!

ولا أستطيع أن أمنع نفسي أيها القارئ العزيز من ملاحظة أن نتائج روزنتال قد تعرضت لعاصفة من الهجوم من جانب علماء التربية الألمان، وبخاصة من مدرسي المدارس الابتدائية وربما يعود ذلك إلى شعار «بالمشتروم» الشهير «Palmstronm» الذي يقول: «لا يصح إلا الصحيح» وهناك مدرس ألماني، ينتمي عمومًا إلى طبقة «الإنسان الراقي» لا يفضل أحدًا على أحد ويعامل الجميع بالعدل! انتهى!

إن كل منا، أيها الزملاء المدربون، يعايش تجربة التدريس ويتسم بالنزاهة أمام نفسه يعرف تمامًا أننا كمدربين لدينا الميول والنفور، فنحن نحس بالتعاطف مع بعض المشاركين في الفصل أكثر من غيرهم، وطبعي أننا نفضل التعامل مع الأكثر يقظة عن غيره، كما أننا كثيرًا ما نجد لدينا في الفصل بعض الأغبياء ومن يدعون الذكاء والذين تنتقم منهم من خلايا التقديرات، فإذا لم

نفعل ذلك فلن نكون بشريين، ولكنه فوق البشر، وعمومًا فإنها تكون ظاهرة غير مقبولة أن نقابل مثل ذلك المخلوق الذي لا يخطئ .. والمهم فقط أننا كمدربين على دراية بنقاط الضعف لدينا وما ينشأ عنها من محاذير، ومن ثم نسعى دائمًا إلى السيطرة على أنفسنا لنتأكد من عاداتنا داخل الفصل.

الخلاصة:

1- يحدث التواصل دائمًا عندما يؤثر شخص في سلوك الآخر، وكذلك حتى لو لم يتم تبادل أي حديث بينهما.

2- لا يمكن التحدث عن التواصل الحقيقي إلا إذا أتيحت الفرصة للمُستقِبل للتعبير عن رأيه في الخبر القادم من المُرسِل (التغذية المرتجعة).

3- أول مبدأ في التواصل هو الصحيح ليس ما يقوله الطرف «أ» ولكن ما يفهمه الطرف «ب».

4- كل إنسان يستمع ويرى بشكل انتقائي، ولا تتم المغالاة في أي خبر يتفق مع نظام القيم لدى المستقبل أو يدعم إحساسه بذاته، وفي الحالة المعاكسة يتم التقليل من شأن الخبر أو رفضه.

5- المبدأ الثاني للتواصل الفعال هو إذا قام «ب» بتفسير خبر من «أ» بشكل خاطئ، فإن المسؤول دائمًا هو «أ»، أي أن المرسل يتحمل مسؤولية تحقيق التواصل بدقة.

6- أول مبدأ عملي «لڤاتسلاڤيك» هو ليس في وسع المرء ألا يتواصل.

7- المبدأ العملي الثاني هو أن كل تواصل له جانب مادي وآخر معنوي.

8- هناك تأثير جانبي للمبدأ الثاني هو كلما ذكر شخص لآخر شيئًا في أي وقت، فإنه يحدد في نفس الوقت علاقته به.

9- المبدأ العملي الثالث يقول: تتحدد طبيعة العلاقة من خلال تقسيم مسار عملية الاتصال من جانب الشركاء.

10- يمكن تبسيط المبدأ الرابع كالتالي: يتناسب جانبي التواصل المادي والمعنوي مع تعبيرات لغوية خاصة، أي بصورة حسابية سليمة أو محملة بالمشاعر والصور.

11- يقول المبدأ العملي الخامس «لڤاتسلاڤيك»: إن مراحل التواصل بين الناس تسير إما بشكل متوازي أو تكميلي تبعًا لما إذا كانت العلاقة بين الشركاء متكافئة أو متباينة.

12- تعبير الهوية (بالمفهوم النفسي) هو الاعتراف الطوعي بسلطة ما وما يرتبط بها من سعي لكي يكون الفرد شبيهًا بتلك الشخصية المحترمة (المحبوبة أو المحترمة).

13- تعتبر الهوية بذلك أساسًا لكل تعليم حقيقي والذي يكون من نتيجته في النهاية تغيير شخصية الشخص الذي يدرس.

14- تتحدث التربية الحديثة عن «القبول» عندما يتواءم أحد مشاركي الفصل الدراسي، أي أنه يتقبل سلوك المدرب ليس لأنه مقتنع بمضمونه، ولكن لأنه يأمل من وراء ذلك الحصول على مكافأة أو تقدير ويتجنب العقوبات واللوم المحتمل.

15- تعني «الهوية» في المصطلح التربوي أن يقبل المشارك في الفصل التأثيرات الخارجية لكي يتمتع بعلاقات جيدة سواء مع المدرب أو بقية المجموعة، إلا أن هذا الشخص يكون مقتنعًا حقيقة بالسلوك الذي يتلقاه من خلال تحديد الهوية.

16- ويعني القبول الداخلي في المصطلح التربوي أن يتقبل الإنسان سلوكًا معينًا؛ لأنه صادر عن داخليته، ولأنه يتوافق مع نظام القيم الخاص به.

17- الخلاصة حول موضوع تحديد الهوية: كلما ازدادت قوة إحساس المشارك في الفصل بالتماثل مع شخصية المدرب، ازداد قبوله للمادة الدراسية التي يقدمها واستمر التغيير في سلوك المشارك.

18- يمكن الخروج بدرسين من أفكار فرانسيس جالتون التجريبية:

- الإنسان هو نتاج أفكاره.
- ليس ضروريًا أن نعبر بالكلمات عن أفكارنا؛ لأن الناس الآخرين يشعرون بها هكذا.

19- إذا لم يتخذ المدرب موقفًا إيجابيًا من المشاركين في الفصل فسوف يفشل كمدرب - حتى قبل أن يفتح فمه بكلمة.

20- يفهم من فكرة الأستاذ «روزنتال» حول «تأثير بيجماليون» أن المدرس يكون فكرة محددة تمامًا عن أحد التلاميذ ـ ثم يحاول تشكيله وفق هذه الفكرة.

21- لذلك فإن المبادئ الأساسية لفكرة روزنتال عن تأثير بيجماليون هي: قوة التوقعات التي نعكسها على إنسان آخر تكون كبيرة جدًّا بحيث يمكن عن طريقها وحدها التأثير في سلوكه، وهو ما يطلق عليه «التنبؤ الذي يتحقق ذاتيًّا»، كما أن ما نثق بأن إنسانًا ما يقدر عليه، سوف يحسم أيضًا مساره المستقبلي.

22- خلال عملية التدريس تنتقل توقعات المدرب إلى المشاركين بثلاث وسائل:

- من خلال لغة الجسد.
- من خلال الصوت.
- من خلال طريقة التدريس.

23- ينطبق تأثير بيجماليون بنفس القدر عند تدريس التلاميذ ومن هم في مرحلة النضج ومن أصبحوا ناضجين بالفعل، كما اهتم لذلك بمسألة العمل مع الحيوانات، وينطبق أيضًا عندما لا يتعلق الأمر بأهداف تعليمية ثقافية (دائمًا يتعلق مثلًا بالسياحة).

24- وفقًا لنظرية ـ روزنتال ذات العوامل الأربعة فإن:

- الأفراد الذين لديهم توقعات إيجابية من الآخرين يخلقون جوًّا اجتماعيًّا ـ عاطفيًّا أكثر دفئًا.
- يعطي هؤلاء الأشخاص داخل الجماعة المزيد من التغذية المرتجعة.
- يعطونهم المزيد من المعلومات.
- يعطونهم المزيد من الوقت للأسئلة والأجوبة.

25- الخلاصة: يعطي المدرسون للتلاميذ الذين ينتظرون منهم المزيد قدرًا أكبر من الدرس بالمعنى الحقيقي للكلمة.

الفصل الرابع
عن التعليم والتعلم

إن من يقوم بالتدريس عليه أن يعرف أيضًا بعض الأمور حول التعلم، فكيف يمكنني أن أطلب من المشاركين في فصلي الدارسي أن يستوعبوا مادة معينة خلال فترة محددة سلفًا دون أن أكون على دراية بقوانين علم النفس التربوي، ودون أن أحاول قدر الإمكان تطبيق أسلوبي التعليمي وفقًا له؟ ولذلك نود في البداية التعامل مع قوانين التعليم الناجح.

لنفترض أنني كمشارك في فصل دراسي أرغب في دراسة مادة جديدة تمامًا حيث يتم اختبار استيعابي لها في نهاية الفصل، فما هي أفضل وسيلة لتحقيق ذلك؟ وهل هناك مثلًا عوامل معينة تضمن نجاح العملية التعليمية؟ بالتأكيد هي موجودة! وهي ثلاثة:

1- الذكاء (وكذلك الاستعداد للتعلم).

2- الأسلوب الذي أتعلم وفقًا له.

3- الدافع الذي يحفزني للتعلم.

وقبل أن نناقش تلك العوامل بالتفصيل، يجب أن تشير إلى حقيقة هامة وهي أن المزج بين تلك العوامل الثلاثة هو الذي يضمن تحقيق نتائج جيدة!

إننا جميعًا نتذكر زملاءنا التلاميذ الذين كانوا يتمتعون بذكاء شديد، ورغم ذلك لم يتمكنوا من اجتياز الشهادة الثانوية، إذن سنلاحظ: أن التمتع بقدر معين من الذكاء (كحد أد نى) هو أساس كل نجاح دراسي، إلا أن الذكاء وحده ليس هو العنصر الحاسم لذلك، ولذلك يجب عليك كمحاضر أن تتجنب التركيز دائمًا في المديح على من يتمتعون بذكاء مرتفع داخل

الفصل؛ لأنك بذلك لن تدعم الشخص الممدوح ـ كما أنك ستضايق بالتأكيد من هم أقل ذكاء في المجموعة.

فإذا تناولنا سريعًا التغطية الثالثة سنلاحظ في البداية: إن كان النجاح في الحياة يستند إلى أساس مشترك ـ هو الحافز! فإذا اشترك شاب مثلًا في فصل دراسي مسائي يتبع العمل لمجرد «أن مكتب العمل قد دفع ثمن الدراسة» ولأنه «سيمتلك شهادة إضافية تفيده عندما يتقدم لعمل آخر»، فلن يحقق ذلك الشاب الهدف من الدراسة إلا بصعوبة بالغة، هذا إذا نجح أساسًا! أما إذا أراد ورشة، بها فرع لبيع السيارات الجديدة ومحطة خدمة أو أن يتولى إدارتها والتحق لهذا الغرض بفصل مسائي لمدة 10 أشهر حول «المبادئ الأساسية التجارية» فلا شك في أنه سينجح في اجتياز هذا الفصل الدراسي؛ لأن لديه دافع لذلك وهو ما يفتقده الشخص الأول، ومن منا لم يبدأ ذات يوم دراسة اللغات «لأن الإنسان المثقف عليه مثلًا أن يعرف الفرنسية!» ثم لم يكمل دراسته؟

وهذا الإدراك لأهمية الدافع تلزمك كمحاضر ببذل كل الجهد حتى لا تظهر عراقيل معوقة، أو بعبارة أخرى: عليك أن تجعل المادة الدراسية مقبولة قدر الإمكان وعرضها بأسلوب مبسط، وأن تجعل الدارس يشعر بالبهجة للتعامل مع الموضوع المعروض. ولنتناول الآن أسلوب الدراسة وسوف نعرض في صورة سؤال من أجل زيادة الفضول ـ كيف يتعلم الإنسان عمومًا؟ يقدم الإجابة علماء من تخصصين مختلفين: علماء المخ، والمتخصصون في علم النفس التربوي، وستتناول أولًا تلك العمليات التي تجري في الدفاع والتي تمكن الإنسان عمومًا من «التعلم».

الأساس التحليلي للتعلم:

تثير الخبرات التي نستقيها من البيئة مشاعر إيجابية وأخرى سلبية، مثلًا عندما يلمس طفل صغير سطح ساخن سيشعر بالألم، وعندما يأكل بودنج بالشيكولاته سيشعر بإحساس جميل (لذيذ)، وهكذا ينشأ لدى الإنسان في وقت مبكر ما نطلق عليه «الوعي القديم» بالمشاعر الجيدة، وغير الجيدة. والمصدر التحليلي لرد الفعل الشعوري ذاك (مستقبلات اللذة والألم) هو جزء في المخ مرتبط بحاسة الشّم الأساسية والتي يطلق عليها تعبير «النظام الليمفاوي» وهو

موجود على الحدود فيما بين المخ الأساسي والمخ الجديد فوق الجزء الواقع بينهما، ويتم في هذا الجزء في منطقة تسمى «التلامس»[1] تزويد كافة الأحاسيس المارة هناك بصورة خاصة بمشاعر السرور والخوف والرغبة أو الألم، ومن هنا يتم تحديد الضحك والبكاء ـ وهي كلها عمليات تؤثر بشدة في مدى احتفاظنا بما ندركه من خلال الحواس وعندما نضع التعليم نصب أعيننا فإننا نخرج من تلك الحقائق التحليلية بمبدأ يقول: إن كل معلومة نتلقاها وكل نشاط نمارسه يرتبط بالمشاعر، وذلك لأن كافة المعلومات التي يحصل عليها الإنسان من العالم الخارجي أو الداخلي يجب أن تمر في المخ عبر النظام الليمفاوي بمنطقة التلامس (تجمع خلايا المخ)، وفيما يتعلق بالفصل الدراسي تجدر الإشارة إلى الشرط الأساسي لكل عمليات التعليم:

أينما كان التعليم مرتبطا بمشاعر غير جيدة، فلن يحتفظ التلميذ بشيء في النهاية، ولذلك يجب على المدرب أن يجتهد دائمًا لتقديم المادة الدراسية بشكل جذاب يجعل المشاركين يشعرون بالارتياح، وهذه المسألة لها نفس الأهمية في نجاح العملية التعليمية التي يتمتع بها أسلوب التدريس، بالإضافة إلى اختبار مختلف الوسائل التعليمية المساعدة.

وقد وصف فريدريك فيستر «Fredricd Vester» بشكل واضح ومفهوم العملية بقوله إن دماغنا الكبرى تحتوي على حوالي 14 مليار عملية عصبية (نويرونات Neuronen) مع عدد أكبر عشرة آلاف ضعف من الوصلات العرضية، وهو ما شكل شبكة معقدة من الألياف، والتي يبلغ طولها الإجمالي حوالي خمسمائة ألف كيلو متر، والأكثر تشويقًا أن الخلية العصبية الواحدة يمكنها أن تستقبل ما يزيد على ألف من تلك الألياف مع غيرها من الخلايا العصبية في المخ وتنتج «نموذجًا أساسيًا» يتشكل خلال الشهور الثلاثة الأولى من عمر الطفل الرضيع، أما تطور ذلك النموذج الأساسي فإنه يرتبط بانطباعات الحواس التي يستقبلها الرضيع خلال تلك الفترة، مثل الأصوات والألوان والأشكال والتلامس اليدوي... إلخ، كما يرتبط أيضًا بتشكيل ذلك النموذج الأساسي كيف سيتعلم المرء في المستقبل، وما إذا كان سيعتمد على الرؤية أم السمع، وما إذا كان سيتعلم بصورة أفضل إذا عرف شيئًا من خلال الإدراك (التلامس) أو من خلال الحديث مع الآخرين.

---

(1) تجمع الخلايا الرمادية بالمخ. (المترجم).

ولأن مدير الفصل لا يعرف مطلقًا طبيعة الدارسين لديه، أي طبيعة نموذجهم الأساسي الذي تكون خلال الرضاعة والطفولة، عليه أن يراعي عند اختيار الوسائل المساعدة للتدريس أن تتم مخاطبة كافة الأشكال التعليمية لمختلف النماذج الأساسية، وهو ما يعني بالنسبة إلى العمل داخل الفصل ما يلي:

فيما يتعلق بالاعتبارات التربوية للمدرب عليه أن يراعى أن تتفق طرق التدريس المختلفة قدر الإمكان مع قدرة كل دارس بحيث يحصل على الفرصة المناسبة للاندماج في الدرس، وهو ما يعني أن مطلب تنويع الدرس قدر الإمكان ينشأ عن التركيب التشريحي للمخ الإنساني.

إن التعلم في الفصل يعتبر الآن قضية تواصل؛ حيث يواجه المشاركون والمدرب بعضهم بعضًا، ولا يعرف أحد طبيعة الألياف العصبية والنموذج الذي يشكله المخ (حمدًا لله أنه ليس هناك من يفكر في ذلك) وينبعث من المخ تيار كهربائي مستمر تتأثر اهتزازاته بالنموذج الأساسي للألياف، ومن المهم بالنسبة لتحقيق التفاهم بين الناس، أي التواصل بين النموذج الخاص والآخر الأجنبي هو وجود التوافق، بمعنى أن يحدث النموذجان ذبذبات متشابهة تقريبًا بسبب تشابه تركيبهما، ويقول «ڤيستر» بهذا الشأن:

«وهكذا فإن النجاح الدراسي وتحقيق نتائج طيبة لا يترابط فقط بالذكاء المطلق للفرد (أي القدرة على الاحتفاظ بالمعلومة والربط بين الأمور وإدراك العلاقات) ولكن يرتبط بالتوافق النسبي بين نموذجين من عدمه، فالطفل يتعلم دائمًا من «شريك» سواء كان المدرسن أو الكتاب أو زملاء الدراسة كما أن تعلمه يكون أفضل إذا وجد نفسه في هذا الشريك، أي كان هناك توافق بين نموذجه التواصلي ونموذج شريكه... بل إن نفس المادة العلمية، وفحوى المعلومات يمكن بغض النظر عن درجة الصعوبة، أن تكون حرة سهلة وأخرى صعبة حسب النموذج الفكري الذي تعرضه من خلاله.

ما هي تأثيرات تلك الحقيقة العلمية على العمل داخل الفصل الدراسي؟

من الممكن أن يحتوي الفصل على مشاركين ليسوا قادرين حتى على فهم المدرب الجيد؛ لأن النموذج الأساسي لدماغهم مختلف تمامًا، أي أن «طول موجاتهم» متباين للغاية فلا يحدث التوافق، والمخرج الوحيد من تلك المشكلة هو الدراسة في مجموعات صغيرة.

لقد أثبتت الإحصائيات أن كافة خريجي المدارس الثانوية الذين حصلوا على تقدير «أ» (ممتاز) كانوا يدرسون بمفردهم وبالرغم من ذلك فإن الدارسة في مجموعات له فوائده، منها أنه تتم خلال المجموعة استعادة المادة العلمية مرارًا وتكرارًا، كما يتولى المشاركون تفسيرها بأسلوبهم الخاص - وهو ما يثير انبهار الزملاء! لأنهم يفهمون الآن من تكرار الشرح ما لم يستطيعون فهمه خلال الدرس.

كذلك لا غنى عن الدراسة في المجموعات الصغيرة إذا كان الأمر يتعلق بفصول دراسية لتدريب «المدربين»؛ حيث إنها تستغرق وقتًا طويلًا، ولتحقيق تأثير أكبر من خلال المجموعات الصغيرة يجب تحقيق الاشتراطات التالية:

- يجب أن تكون الجماعة صغيرة بشكل كافٍ لكي يتحلى الجميع بالشجاعة، وتكون لديهم الفرصة للحديث.
- كما يجب أن تكون كبيرة بدرجة تكفي لاستيعاب قدر مناسب من التعليم، وأن تتنوع الآراء خلالها.
- يجب أن يتمتع المشاركون جميعًا بنفس الوضع.
- يجب تبادل مسئولية توجيه المناقشات.
- يجب أن يتم تجهيز كافة المشاركين لحضور الفصل.

اتضح من خلال فصولي الدراسية أن العدد 4 هو الأفضل، فإذا كانت هناك مسألة في آخر فصل من المادة، فإنني أوصي المشاركين بإجراء لعبة الامتحان، أي يلعب المشاركون بالتبادل دور من يجري الاختبار، ويقرأ الأسئلة من ورقة معدة سلفًا، وعادة ما يواجه الشخص الربع الذي يقوم بدور الممتحن صعوبات جسيمة في صياغة أسئلة هامة لم يتم طرحها قبلًا، ولا يمكن تصديق إلى أي مدى ترفع هذه الطريقة من تأثير الدرس - وهو ما يمكن استقراؤه من النتائج!

وسنتناول الآن موضوعًا تمت مناقشته كثيرًا في الإطار التربوي إلا أنه نادرًا ما تمت مراعاته خلال التدريس العملي، ذلك لأنه في الحقيقة أن الإنسان لديه في الواقع ذاكرات ثلاث: الذاكرة متناهية القِصر ـ والذاكرة القصيرة ـ والذاكرة طويلة المدى، ولقد درسنا حتى الآن ما يتم تخزينه في الذاكرة طويلة المدى، ولكن ماذا عن الذاكرات الأخرى:

لا تقوم الذاكرة متناهية الصغر باختزان المعلومات، ولكن هناك نبضات كهربائية تدور حول شبكة الألياف في دماغنا وهي عملية تستمر بين 10 و 20 ثانية، ومن معاني ذلك فيما يتعلق بالتدريس العملي:

لا يتقبل المشاركون في الفصل المدرب الذي يكون جُملًا أطول من اللازم؛ لأنهم ينسون بداية تلك الجمل الدودية المزودة باستطرادات صعبة عندما تنتهي الجملة؛ لأن ذلك يمثل عبئًا على الذاكرة متناهية الصغر التي تتراوح قدرتها بين 10 و 20 ثانية!

وحتى يستقر كل ما نريد أن نتعلمه في الذاكرة طويلة المدى يجب أن يمر بنفس «المسار»: من الذاكرة الصغيرة حتى الكبيرة وهو ما يعني أن كل عملية دراسية تبدأ بعملية إثارة كهربية داخل المخ نتيجة للمعلومات (الداخلية أو الخارجية) وهو ما يعني بالنسبة إلى التدريس في الفصل:

يوصى من أجل تحريك الأداء المتحول بين الذاكرة متناهية القصر ـ إلى القصيرة إلى الكبيرة بتكرار المعلومة نفسها عدة مرات خلال الدرس.

والذاكرة القصيرة هي تلك المرحلة التي تستمر حتى 20 دقيقة من نشاط المخ، والتي يتم خلالها عمل شرائح نواة الخلية بهدف تركيب الوحدات التي تستقبل المعلومات في صورة مادة.

فإذا تم في أي وقت تخزين المعلومة في شكل جزيئات زلالية داخل المخ، فإنها تكون قد وصلت إلى الذاكرة طويلة الأمد، ويمكن ـ نظريًا ـ استدعاؤها من هناك في أي وقت.

وهنا يمكن ـ حسبما أظهرت التجارب المشوقة على الحيوانات الأسرع بالانتقال إلى الذاكرة طويلة الأمد أو إبطائه أو حجزه تمامًا، ويتم الإسراع بالانتقال بالمعلومة من الذاكرة قصيرة المدى إلى طويلة المدى:

- عندما ينشأ تواصل، أي عندما ترتبط معلومة قادمة مع «صورة» موجودة بالفعل داخل المخ.
- عندما يتم الإسراع بانتقال النبضات الكهربائية عند مناطق التقاء الخلايا العصبية بتأثيرات هورمونية، ويحدث ذلك بتأثير الإجهاد السار.
- عندما يُعطي المخ راحة لا يتلقى فيها معلومات جديدة. ويتم تأجيل انتقال المعلومات إلى الذاكرة طويلة المدى.
- عندما يتم عرض قدر كبير جدًّا من المعلومات ذات المضمون المتناقض خلال فترة زمنية قصيرة.
- في حالة الإجهاد الضار، مثلًا عندما تحدث إثارة تؤثر على الهورمونات، ومن ثم تضر بعملية الانتقال إلى الخلايا العصبية. ويتم منع الانتقال إلى الذاكرة طويلة المدى.
- عندما يتم منع الانتقال إلى الخلايا العصبية نتيجة للإجهاد الشديد (مثل الخوف من الامتحان) أو الصدمة (نتيجة للسقوط / للرسوب).
- إذا حدث تشويش عام لأجهزة الجسم (مثلما يحدث عند سوء التغذية أو لمن من يبلغون من الكبر عتيًا.

ما الذي تعنيه تلك الحقائق العلمية المؤكدة بالنسبة إلى العمل في الفصل؛ ولكي يمكن تسهيل عملية الدرس، أي ترسيخ المعلومات الجديدة في الذاكرة طويلة الأمد، يجب على المدرب فيما يتعلق بالمادة الدراسية:

- يعمل في إطار مناخ من الجهد الجيد على تقديم المادة الدراسية على أن يشعر المشاركون بالسعادة من الدرس.
- توصيل المادة بما يؤدي إلى إنشاء معلومات جديدة تضاف إلى المحتوى الموجودة بالفعل في الذاكرة.
- تخفيف حدة التوتر قليلًا من خلال الراحة، بحيث تستخدم هذه الفترة في إعداد المعلومات الجديدة، بما يؤدي إلى عمل الوسيط الزلالي للذاكرة دون تشويش بما ينشط الذاكرة طويلة الأمد.

وأخيرًا نشير إلى وضع آخر لا يجب تجاهله في العمل الفصلي، وهي حقيقة أننا نتلقى المعلومات من البيئة المحيطة من خلال عدة قنوات، وأننا عادة لا نحصل على معلومة واحدة فقط، ولكن مزيج من المعلومات ـ حتى وإن كنا لا نعي ذلك.

ولنفترض أن هناك مجموعة من المشاركين تجلس في فصل دراسي فيما يسمى «بفندق الاجتماعات»، وعندما يتحدث المدرب فإنهم لا يستمعون لكلماته وحدها، لأنهم في نفس الوقت يحصلون على مختلف المعلومات من خلال كافة أجهزة الحواس: مثل أصوات الميكرفونات الخفيفة من الممرات وأصوات الخدم أو زوار الفندق الذين يمرون بجانب الفرقة، وضوضاء السيارات أمام النافذة، والرائحة المميزة لأرضية الموكيت، وأشكال ورق الحائط الملونة وضجيج أجهزة التكييف وغير ذلك.

وتصل كل تلك المعلومات مجمعة إلى المخ، حيث تعطي حسب النموذج الأساسي المتوتر مبررات لربط تلك المعلومات، فإذا كانت تلك المعلومات في مجموعها إيجابية (كأن تكون القاعة جميلة ذات ألوان متناسقة بدون روائح مشوشة أو أصوات وذات درجة حرارة معتدلة) فإن ذلك سيؤدي بصفة خاصة إلى تنشيط هوائيات البهجة في النظام الليمفاوي، أي لا يظهر الإجهاد الضار، وبذلك تصل معلومات المدرب بصورة جيدة، كما تخزن بصورة أسهل في الذاكرة طويلة الأمد، ويمكن أن يصل ذلك إلى حدّ أن المشارك يمكن في لحظة تالية عندما يتذكر «حكمة المدرب» أن يرى أمامه حجرة الدراسة بكل مكوناتها الأساسية، ويعني ذلك بالنسبة إلى العمل داخل الفصل الدراسي: «لأن كل مشارك يتلقى المعلومات على قنوات متعددة ومن ثم يعمل على اهتزاز أجزاء كاملة من نموذجه الأساسي ويجب أن يهتم المدرب بأن تكون حجرة الدراسة وما يحيط بها من النوع الذي يتيح فقط إضافات ثانوية «إيجابية»، أي لا تكون هناك ضوضاء جانبية مشوشة ولا رائحة كريهة بسبب أتربة الموكيت أو هواء يأتي برائحة العرق ولا شمع الأرضية أو لا يعمل جهاز التكييف؛ لأن الجو المحيط بالفصل الدراسي يمكن أن يحدث تأثيرات سلبية على المشاركين بما يؤدي إلى القضاء على عملية التدريس!»

وبالعكس فإن نفس الحقائق تؤدي إلى المطلب التالي:

«يجب على المدرب الماهر أن يغلف رسالته الشفوية بحيث تتم مخاطبة عدة قنوات، حيث يقوم بالاستعانة بوسائل بصرية مساعدة للشرح وقد تصاحبها الموسيقى، أو يعطي المشاركين الفرصة «لفهم» شيء ما، وهكذا فإن تعدد وسائل التدريس المستخدمة بالتناسق مع المناخ الإيجابي للفصل الدراسي يؤديان إلى أفضل مدخل لعملية دراسية فعالة.

وهذه هي الشروط الأساسية التحليلية والفسيولوجية التي تمكن المخ من العمل والدراسة، وفيما يتعلق بعلم النفس التعليمي، فقد حقق خصوصًا في أمريكا منذ نهاية الحرب تقدمًا كبيرًا في المعلومات الجديدة، فإذا سألنا أحد علماء النفس التربويين حول كيفية تعلم الإنسان، فسيجيب: إن هناك ثلاثة أنواع من التعلم الإنساني:

أولها هو ما يسمى بالإلزام الكلاسيكي، أي تعلم انعكاسات لازمة، وكان رائد هذا الفرع البحثي هو عالم الطبيعة الروسي إيڤان باڤلوڤ «Ivan Pawlow».

والانعكاس يكون دائمًا بمثابة رّد فعل على فعل معين، ولكن هناك ردود أفعال يولد بها الإنسان، مثل الرضاعة والبلع، لأنه بدونها سيتضور الرضيع جوعًا على صدر أمه.

والآن أصبح ممكنًا «صناعة» ردة الفعل من خلال ربطها «بشرط» أو ظرف معين، وهذا بالضبط ما فعله باڤلوڤ، فقد كان كلما أراد إطعام الكلاب يدق أحد الأجراس، وفي إحدى المرات دق الجرس بدون أن يضع الطعام، إلا أن رّد فعل الكلاب كان تمامًا كما لو أن الطعام وضع لها، فقد قامت بإفراز اللعاب وعصارة المعدة والبنكرياس من أجل هضم الطعام غير الموجود، وهذا معناه أن الأجهزة الحيوانية خضعت لعملية تعلم ـ ولكن دون أن تكون راغبة في التعلم.

وتلعب هذه العمليات التعليمية السلبية دورًا هامًّا في الحياة حتى ولو لم ندرك ذلك عادة، وغالبًا ما تحدث ردود الفعل من جانب المشاعر، مثل الحب والكره، من خلال الإلزام الكلاسيكي، أو بعبارة أخرى: إن الإنسان يتعلم أن يستجيب لإشارة معينة بطريقة محددة تمامًا، ويسرى ذلك أيضًا على تعلم القواعد الاجتماعية.

وعندما كان جرس الكنيسة يدق في الماضي كان الأطفال يتوقفون عن اللعب في القرية على الفور لكي يسرعوا إلى المنزل لتناول الطعام، فقد كانوا مع أول رنة للجرس يشعرون

«بالجوع» فجأة، كما أنه وفقًا لما كان يحدث في أعياد الميلاد، فإنه وبعد سنوات طويلة لا يزال رنين الأجراس يجعل الكبار يشعرون بأجواء الأعياد... إلخ.

ما الذي يعينه الانعكاس التلقائي ذاك بالنسبة إلى عمل المحاضر؟ إنك في كل مرة لا تحقق التواصل كمحاضر للمشاركين في الفصل لأنك مثلًا مسيطر تمامًا، وغير متسامح وقاسٍ في تحديد الدرجات وبعيدة تماما عن الاعتبارات الشخصية والتواصل - فإن ذلك الموقف السلبي لشخصك سينتقل إلى المادة الدراسية نفسها، والنتجية: أن المشاركين لن يتعلموا شيئًا - بل وسيظلون طوال حياتهم ينفرون من هذا الموضوع!

وسنتحدث الآن عن الالتزام العملي الذي يعني ضرورة أن «يفعل» الدارس شيئًا بهذا الخصوص، وتكمن وراء ذلك الطريقة القديمة المعروفة عن «الخطأ والتعلم»، وقد تم هنا أيضًا التعامل مع التجارب الرائدة على الحيوان بواسطة عالمي النفسي الأمريكيين «تورنديكه» (Thornndike) و سكينر (Skinner).

فإذا وضع الإنسان فأرًا جائعًا في قفص يوجد أمامه طعام، فسوف يقوم الفأر بكافة المحاولات الممكنة للخروج من القفص والحصول على الطعام، فإذا تم قبل التجربة تزويد القفص بجهاز، مثل زرار في الأرضية، يؤدي لمسه إلى فتح القفص، فستكون مسألة وقت فقط حتى يلامس الفأر هذا الزرار خلال بحثه عن مخرج، وهذا ما يلاحظه الفأر، فما هو السبب؟ لقد عايش تجربة ناجحة! وكانت مكافأته الحصول على الطعام، فإذا تعلم الفأر ذلك فإنه سوف يظل - حتى في حالة تغيير الزرار بجرس في موقع مختلف، سيظل يدور باحثًا حتى يكتشف المفتاح الجديد.

وقد واصل «سكينر» تلك التجارب أيضًا مع الحمام، حيث علّم إحدى الحمائم أن تدور حول محورها - ناحية اليسار! وكانت الطريقة بسيطة؛ إذ كلما كانت الحمامة تتجه بالصدفة ناحية اليسار، كانت تحصل على حبة من الطعام، ولا تحصل على شيء إذا استدارت ناحية اليمين، فما الذي فعله سكينر في الواقع؟ لقد قسم «برنامج التعلم» الكلي للحمامة والذي يتمثل في عمل دائرة كاملة، إلى عدة خطوات، وقد نقل هذه التجربة فيما بعد إلى الإنسان، وأصبح من ثم مخترع «التعلم المنهجي» (PU)، فما الذي يعينه ذلك بالنسبة إلى المحاضر؟ إنه يجب مكافأة

أي مشارك على نجاحه في الدرس على الفور من خلال الثناء؛ حيث يساعده ذلك على التمتع بالنجاح، حيث إن مثل ذلك النجاح يكون محفزًا إيجابيًّا ويضمن «هضم» ما تعلمه المشارك، ومثل ذلك الثناء يسمى في علم النفس «بالدعم»، وسنعود إلى قواعد العمل بهذا الدعم في نهاية هذا الفصل.

وسنناقش الآن الطريقة الثالثة للتعلم، وهي «التعلم من خلال الإدراك»، ونحن ندين للنتائج الدقيقة في هذا المجال لـ: ف. كوهلر «W. KÖhler» الذي وضع قرود الشمبانزي في المواقف التالية: حيث علق في القفص العالي جدًّا الذي توجد به الحيوانات الجائعة «سباطة موز» والتي لا يمكن الوصول إليها بالقفز لأعلى وكان قد وضع في القفص قبل بدء التجربة صندوقين خشبيين خاليين، فحدث الآتي: بعد أن توقف أحد القرود عن قفزاته لأعلى جلس في إحدى الزوايا وأخذ ينظر إلى الموز الشهي، وأخذ يقلب ناظريه عدة مرات ـ وفجأة جاءته الفكرة المميزة حين شاهد الصناديق، وهكذا تحقق الربط بينهما وبين الموز، وبسرعة البرق وضع القرد الصناديق فوق بعضها ووصل إلى الموز، وقد حقق ذلك «التعلم من خلال الإدراك» نجاحًا باهرًا على الدوام، ذلك أنه حين غير كوهلر من النظام ووضع في القفص بدلًا من الصناديق أعوادًا من البامبو والتي تصل إلى الموز فقط إذا تم تجميعها معًا، لم يستغرق الأمر طويلًا حتى تمكنت القرود من حلّ هذه المشكلة، ذلك أنها تعلمت تمامًا أنها لن تستطيع الوصول إلى الموز إلا من خلال أداة ما، فإذا لم تكن الأداة في القفص لن تلجأ القرود إلى أية محاولة للوصول إلى الموز.

وتتمتع طريقة «التعلم من خلال الإدراك» بعدة ميزات في مقابل الطريقتين الأخريين:

1- يتم الاستغناء عن المرحلة الصعبة المتمثلة في التجربة والخطأ، وما يتم تعلمه يكون صالحًا للاستخدام في أي وقت.

2- لا تكون هناك حاجة إلى التدريب والاستظهار لوقت طويل، فإذا كانت الرؤية متوافرة سيتم الاتجاه فورًا لتحقيق الهدف.

3- يتم اكتساب المعلومة الجديدة بشكل أسرع، والاحتفاظ بها بصورة أفضل، ونقلها بسهولة لتطبيقها في مواقف مشابهة.

ما هي النتائج التي يمكن أن تستخلصها من ذلك كمحاضر؟ إن كل مادة يجب أن تقدم بحيث يظهر ترابطها مع تصور أكثر شمولاً؛ حيث يجب أن تدرك بوضوح العلاقات الكبرى والارتباطات المنطقية للمجالات المختلفة التي ترتبط ببعضها البعض.

وهناك أبحاث أخرى في مجال علم النفس التربوي تهتم بمشكلة التخزين في الذاكرة وإعادة الاستفادة من المعلومة، وهكذا اكتشف هـ. مادوكس «H. Maddox» أن هناك بعض العناصر الأساسية التي تؤثر على مسألة الاحتفاظ بالمعلومة:

1- نوعية المادة المدروسة: هل لها جدوى أم لا؟ منظمة أم لا؟ سهلة أم صعبة؟ وكانت نتيجة الأبحاث واضحة ومؤثرة؛ إذ كلما كانت المادة مقسمة في حد ذاتها وتتضمن العديد من القواعد التي يمكن إدراكها، قلت إمكانية نسيانها. وتأثير ذلك على ممارسة المحاضر: قدم المادة دائمًا مجزأة! وأوضح القواعد التي تحتوي عليها، وإلا سيتم نسيانها سريعًا.

2- تقسيم فترات الدرس: إذا تم تقسيم المادة إلى فصول وشرحها على فترات زمنية أطول، ستتحقق ميزة مزدوجة، كسب الوقت والاحتفاظ الدائم بالمعلومة، أما الفائدة بالنسبة إلى المحاضر: فهي تقسيم المواد الكبيرة إلى أجزاء صغيرة وشرحها وفقًا لذلك عبر فترة زمنية أطول.

3- ظاهرة التداخل: إذا تم تعلم المواد المتشابهة وراء بعضها البعض، فإنها ستعوق بعضها، وذلك لأن النسيان ليس هو فقد المعلومات بشكل سلبي بقدر ما هو تحميلها بمعلومات إضافية، ولذلك يجب تغيير المواد الدراسية باستمرار، والنتيجة بالنسبة إلى المحاضر هي قسم المواد الدراسية المتشابهة بحيث يتم دائمًا الدفع بمواد مختلفة فيما بينها!.

كذلك تلعب مشكلة الشعور بالإجهاد خلال الدرس دورًا هامًّا، ويمكنك مواجهة إجهاد طلابك بثلاث طرق:

1- عن طريق التغيير المستمر لموضوعات الدرس؛ حيث لا يجب عمومًا أن يتم تناول موضوع واحد لأكثر من 20 دقيقة، والعمل على أن يكون الموضوع الختامي مختلفًا قدر الإمكان.

2- من خلال التغيير المستمر في أسلوبك التربوي (التعليمي) أي لا تكتفي بشرح المحاضر على السبورة («درس السبورة») ولكن ممارسة الدراسة النشطة باستمرار؛ حيث يضطر

المشاركون إلى «القيام» بشيء ما مثل المناقشة بين المجموعات، ودراسة بعض الحالات، وتمثيل بعض الأدوار، وإلقاء بعض المواضيع والتدريب الجماعي ذي الطبيعة التناقشية... وهكذا.

3- تعداد فترات الراحة القصيرة، وقد أجرى علماء النفس الأمريكيون تجارب ذات نتائج مدهشة على مشكلة الراحة»:

- إذا لم تُعط راحات سينخفض أداء الطلاب بشكل قوي ومستمر.
- تتحقق الراحة أكثر خلال الثلاث دقائق الأولى، ولذا فإن الراحة الطويلة لا تزيد من الأداء. أما إذا كانت أطول من اللازم (أكثر من 30 دقيقة) فإنها تزيد من خطر انخفاض الحافز لمواصلة الدرس إلى نقطة الصفر.
- تؤدي الراحة القصيرة، بين دقيقتين وثلاث دقائق على مدار اليوم الدراسي إلى تحسين الأداء، أي أن المشاركين في الفصل يحققون في نهاية الدرس عادة أداء أفضل من البداية. خلافًا لكل ما تقوله بيانات ما يسمى «بالاستعداد النفسي للإنجاز» وليس صحيحًا بالضرورة ما يقال إن تحصيل المشاركين يقل في نهاية اليوم عنه في بدايته!

ومعنى ذلك بالنسبة إلى عمل المحاضر: ضرورة إعطاء راحة مدتها 3 دقائق كل عشرين دقيقة إذا كان ذلك متاحًا! وقدم موضوعات متنوعة باستمرار! وطبّق قدر الإمكان أسلوب الدرس النشط.

أبحاث المخ - وأثرها على التجربة العملية الدراسية

من المدهش كيف أن إدراكنا اتسع كثيرًا خلال العقود الأخيرة فيما يتعلق بتركيب المخ ووظيفته، وإذا تحدثنا بالعامية عن «المخ» سيكون ذلك خطأ جسيمًا - وذلك لأنه ليس لدينا مخ واحد، ولكن أربعة على الأقل.

فهناك، إذا نظرنا من أسفل، النخاع الشوكي الطويل «Modwlla oblengato» الذي ينتمي إلى «المخ الرئيسي» حيث توجد فيه (ويسمى أيضًا المخ القديم) مراكز الانعكاسات والتحفيز التي تهدف إلى تحقيق البقاء، مثل التغلب على المواقف التي تتسم بالصراع أو الهرب،

بالإضافة إلى أن المخ الرئيسي يبرمج عمليات التنفس ونشاط القلب بصفة عامة، ولذلك يمكن أن يحدث أن ضحايا الحوادث الذين تحطم مخهم وليس الأساس يمكنهم أن «يعيشوا» في غيبوبة لسنوات طويلة.

ويتم داخل المخ الأوسط بشكل خاص إنتاج المشاعر وتوجيهها، وسبق أن أشرنا إلى هذه النقطة، واستخلصنا منها مطلب إلى العلوم التربوية بالعمل على أن يتم التدريس في مناخ خالٍ من الخوف وباعث على البهجة.

وسنتناول الآن بشيء من التفصيل ما يطلق عليه «إعاقة التعلم»؛ من المعروف أن هناك بعضًا ممن يفشلون تمامًا خلال الامتحان (أو في أي موقف آخر يحيطه الخوف) ويصيبهم نوع من «التعتيم»، أي يكونون غير قادرين حتى على الإمساك بفكرة صغيرة، والأدرينالين هو الذي يتسبب في عدم القدرة على التفكير، وهو مادة مخدرة يفرزها الجسم؛ حيث يتم إفرازها في الحالات الحرجة من الكلى الجانبية إلى الدورة الدموية؛ مما يؤدي إلى الدفع بطاقة إضافية إلى أجهزة الجسم ـ لكي تساعده على القتال أو الهروب... وذلك لأن التفكير يكون مشلولًا في مثل هذه المواقف عادة؛ حيث إنه يحول الكائنات المعرضة للخطر، سواء الإنسان أو الحيوان إلى مخلوقات غير قادرة على التصرف، فإن الإدينالين يكون له تأثير جانبي؛ حيث إنه يمنع خروج السائل الناقل من الخلايا؛ ولذلك لا يتم إغلاق الشق بين الخلايا ـ ومن ثم يمنع انتقال النبضات من عصب إلى آخر، ومن ثم نلاحظ:

> عندما يواجه إنسان موقفًا عصبيًّا لأنه يشعر بالخوف يتم إغراق أجهزته بالادرينالين الذي يزود الجسم بطاقة إضافية من ناحية، إلا أنه يؤدي من ناحية أخرى إلى إعاقة التفكير.

ولذلك نكرر هنا مطلبنا بأن يتم التدريس داخل الفصل في مناخ خالٍ من الخوف!

وقبل أن نتناول «المخ الجديد» الذي هو أصل كل الخلق، كما يحب المتعالون أن يدعّوا والذين حصلوا على درجة ذكاء أكثر من 130، ويعتقدون أنهم «بشر متفوقون»، سوف أقص عليكم حكاية صغيرة (أدين بها لابنتي فيرافيلبسيتاس).

كان الناس في بلاد (لامرون ـ Lamron) البعيده عن كل وسائل المواصلات في العالم، يقفزون على سيقانهم اليسرى منذ الأزل ـ في حين كانت اليمنى تتدلى مهتزة ضامرة من مفصل

الفخد، فإذا جاء أحد ممن يمشون طبيعيًّا إلى لا مرون وطلب من سكانها أن يمشوا على ساقين، فإن الكبار سيرفضون ذلك بغضب؛ لأن المرء يقفز على ساقه اليسرى منذ الأزل، وأنه تعود على ذلك.. وربما يقتنع بعض الشباب وحدهم بالأمر ويحاولون أن يفعلوا مرة على الأقل، أي السير على ساقين ـ وهنا سيدرك البعض أنه يمكن بالفعل السير على ساقين وأن ذلك سيجعلهم أكثر أمنًا وأسرع مما لو ساروا على ساق واحدة!، إلا أننا لا يجب أن نتخيل مع مثل هذه التجربة أن كل من حاول السير على قدمين قد حقق تقدمًا في ذلك، بل على العكس يمكن توقع أن يفشل بعضهم فشلًا ذريعًا؛ لأنهم كانوا يعرفون من قبل أن المرء يسير على ساق واحدة أفضل منه على ساقين.

ولهذه الحكاية روابط كثيرة مع دماغنا، فنحن نشبه سكان «لامرون» لأننا منذ قرون لا نستخدم سوى الجهة اليسرى من المخ الكبير ونهمل النصف الأيمن (ملحوظة: وهكذا فإن استعارة كلمة لامرون تشير إلى الفروق بين جزأي المخ، وهذا النموذج التوضيحي لا يزال يستخدم حتى اليوم كاستعارة، ولكنني أرى أنها صورة مفيدة، (V, F, B. 2002).

والخلاصة يوجد لدينا أسلوبان في ا لتفكير يقومان بواجبات مختلفة تمامًا! فإذا كنا نتعلم أو نُعّلم يجب أن ندرك طبيعة مهام هذين الأسلوبين.

يمكننا القول بصفة عامة أن الجزء الأيسر يعمل بشكل رقمي والأيمن بشكل توافقي. أو بعبارة أخرى: إن الجزء الأيسر يعمل مع اللغات، والأشكال، والرموز ـ في حين يعمل المخ الأيمن بلا لغة! لأنه يفكر من خلال الصور بمعنى أن قدرة الابتكار توجد في الجزء الأيمن، فإذا قام شخص يستخدم الجزء الأيمن من مخه بابتكار شيء جديد «يتسم بالجنون» ـ فلا بد أن يدفع بهذه الفكرة إلى المخ الأيسر الذي يجب أن يحاول في تلك الحالة صياغة الفكرة الجديدة لغويًّا، وقد كانت هذه مشكلة كافة المفكرين العظام، وقد كتب عنها أينشتاين كثيرًا في يومياته.

وفيما يلي قائمة بوظائف المخ:

رقمي	توافقي
الكلمات / الرموز	الصور
المسببات	المسببات ـ أ
تحليلي (التفاصيل)	توافقي (الصورة الكلية)
على شكل خط (طولي)	غير طولي
الزمن	المكان / الأجسام
الإيقاع	الأنغام
الرغبة في الأمان	الرغبة في الأمان غير ضرورية
الشخص الفرد	الازدواج / التعدد

وبغض النظر عن نسبة الـ5% من الأشخاص الذين يحققون مزيجًا من المخ الأيمن والأيسر، والذين يمكننا تجاهلها هنا، فإنه لدينا نوعين من الناس يختلفان عن بعضهما البعض تمامًا وهما في أكثر حالاتهم وضوحًا.

ذلك أن مستخدم الجزء الأيسر يريد عمل كل شيء عن طريق الفهم، فهو يفكر بطريقة سببية (كل فعل لا بد أن يكون له سبب!) كما أنه يفكر على شكل خط، أي «منطقيًا»، خطوة فخطوة، أما مستخدم الجزء الأيمن فإنه يفكر بشكل «فردي» (كما يقول دي بوذو DEBCINO) أي أنه يقفز عند التفكير في دائرة، ولا يهتم بقوانين السبب والنتيجة، كما أن «التجارب المؤكدة» لا تعني شيئًا بالنسبة إليه، وفي حين أن مستخدم الجزء الأيسر يعرف أن الماء يغلي عند 100°، فإن مستخدم الجزء الأيمن ينطلق من فكرة أنها يمكن أن تغلي كذلك عند 65° ... وكان الأثر الذي تركه هذان النوعان على مرّ التاريخ واضحًا، فقد كان مستخدمو الجزء الأيسر يقولون دائمًا إن ما هو أثقل من الهواء لا يمكنه الطيران، إلا أن مستخدمي الجزء الأيمن اخترعوا الطائرات، وهذا يعني: أن التقدم سيتحقق في المستقبل كذلك من خلال مستخدمي الجزء الأيمن من المخ، لأن مستخدمي الجزء الأيسر هم الناس المحافظون، فهم يتمسكون بما هو آمن ومستقر... وبعبارة متشددة يمكن وصفهم بأنهم غلاة العصر، فهم منضبطون بحيث يمكن ضبط الساعة وفقًا لهم، في حين يقول مستخدم الجزء الأيمن: «لن آتي اليوم، ولكنني سآتي غدًا...».

ثم إن هناك أخيرًا فارقًا مؤثرًا بين هذين الأسلوبين في التفكير، وهو أن مستخدمي الجزء الأيسر فرديين، ويعتبرون أنفسهم شخصيات قوية لا تتغير، في حين أن مستخدم الجزء الأيمن ليس «إنسانًا عامًّا» ـ ورغم ذلك يشعر دائمًا بأنه يجب الالتقاء بالآخرين، أي أنه يمثل كل متكامل في إطار أشمل! ولذا يشعر بانتمائه إلى الناس ـ في حين يقيم مستخدم الجزء الأيسر حدودًا.

وليس هنا المجال للتحدث بتفصيل أكثر عن تلك الفروق، إلا أننا نقدم بعض المبادئ الخاصة بالتعلم والتعليم والتي يجب على المدرب الجيد أن يراعيها خلال الفصل الدراسي:

- يجب عرض المادة العلمية بصورة تتيح تشغيل نصفي المخ في نفس الوقت؛ حيث تعرض المادة بصورة رقمية لعمل الجزء الأيسر، أي من خلال استخدام العبارات، والرموز والأشكال الرقمية (المعادلات) على أن تقدم في نفس الوقت صورة للجانب الأيمن، سواء من خلال المساندة البصرية بالشرائح والأقلام والنماذج أو من خلال (الرسم بالكلمات) ووصف الأشياء الضرورية بصورة تجعل كل مستمع يرى الشخص أو الموقف المقصود مجسدًا أمامه، فإذا تم عرض المادة على جزأي المخ في نفس الوقت، عندها فقط سيتم فهمها فورًا ـ ولن تُنسى مطلقًا ـ ولا تكون هناك حاجة لمزيد من الدرس.
- ولأن كل مدرب لا بد أن يتوقع أن يكون 80% على الأقل من المشاركين من أصحاب الجزء الأيسر، يجب عليه أن يُعّد مادته بحيث يعطي أهمية كبرى للمساعدات البصرية، وبعد قليل من التمرين سيشعر مستخدمو الجزء الأيسر بالحماس لسهولة فهمهم فجأة للمواد الصعبة.
- يجب على المدرب أن يكرر قدر الإمكان إعطاء المشاركين واجبات تتمثل في وصف حالة بسيطة بصريًّا، وإذا كان لديك داخل الفصل لعدة أيام مجموعة وتطلب منهم دائمًا أن يقوم ممثل لها بعرض النتائج ـ مؤيدة بصريًّا! ـ فلن ينسى المشاركون مطلقًا تلك التجربة!

ومن يريد معرفة المزيد عن مشكلة مستخدمي الجزأين الأيمن والأيسر بصورة أشمل، ولكن سهلة، ننصحه بقراءة الكتب التالية: توماس ر. بلاكسلي «Thanos R. Blakslee»:

«المخ الأيمن» ـ دار نشر أوروم، الطبعة 4، برونشارنج 1992»[1]، ومن يبحث عن تدريبات رائعة حول هذا الموضوع لاستخدامها في الفصل يمكنه قراءة: (ب إدوارز «B. Edwerds»): الضمانات الحديثة للتعلم. دار نشر راينبك 2000، وأخيرًا وليس آخرًا: فيرا. ف. بيركن بيل «fera. F. Birken Bihl»: «القشة» الجديدة في الرأس: بين مستخدم المخ ومالكه: دار نشر لاندسبرج، الطبعة 47 ـ 2007.

وقبل أن نقترب في الفصل التالي من النصائح التربوية لأفضل وسائل العمل داخل الفصل نريد ـ عند النقطة الفارقة بين الدرس والتدريس ـ إعادة التفكير في موقفنا كمعلمين، فما الذي نسعى إليه عمومًا؟ إننا نريد من المشاركين في الفصل الدراسي كنتيجة لجهودنا:

- أن يعرفوا بعد الدراسة أكثر مما كانوا يعرفونه قبلها.
- يفهم أمورًا لم يكن يفهمها من قبل.
- يطور مهارة لم يكن يتمتع بها سابقًا.
- يفكر حول مسألة ما بصورة مختلفة عن السابق.
- يعرف كيف يقدر قيمة أمور لم تكن له معها علاقة سابقة.

(اقتباس عن: روبرت ف. ماجير «Robert F. Moger»: الحافز والنجاح في الدراسة، دار نشر بيلتز، ثانيها 1972).

وبعبارة أخرى: يجب أن يكون الهدف من تدريسنا دائمًا أن تصل نتائج تدريسنا إلى المستقبل، بحيث لا تقتصر استفادة المشارك على فترة وجوده في الفصل، بل تمتد إلى تجربته المهنية العملية مظهرًا وسلوكًا أوضحنا له أنه الأفضل، أو باختصار نحن نريد تغيير سلوكه في قطاعات بعينها.

لقد ناقشنا في الجزء الأول من هذا الفصل أنه يرتبط بموقف الدارس من العلم وما إذا كان سيطبق ما تعلمه في مهنته أم لا، وبمعنى آخر فإن الأشياء التي تربطني بها علاقة سلبية

(1) نفد الكتاب للأسف ويمكن استعارته من مكتبات لهذا الغرض V.F.B.

(عاطفية) يتم نسيانها سريعًا، أما الأشياء التي تخاطبني بإيجابية فإنني أحتفظ بها، وينشأ عن ذلك مطلب أساسي من كل محاضر: هو أن يبذل كل وسعه من أجل أن يجعل محتوى الدرس وطريقة عرضه وكذلك شخصيته الخاصة مقبولة من الدارسين.

وتنشأ عن ذلك عدة مطالب للمدرب، فما هي مؤهلات المدرب الكفء؟ إنهم يتمتعون بمجموعة من الصفات، والقدرات والمعارف، نعرضها فيما يلي:

- الذكاء.
- الشخصية المستقلة الطبيعية.
- الموهبة التربوية.
- المعرفة النفسية.
- معرفة متخصصة متفوقة.
- الإلمام بالأساليب التربوية.
- الحماس (والقدرة على إثارته).
- موقف إيجابي تجاه المشاركين في الفصل.

فإذا افتقر أحد المدربين إلى واحدة فقط من تلك القدرات لا يمكن أن يحقق النجاح على المدى البعيد.

ولنتجه الآن من جديد صوب «التعليم»، وللأسف ليست هناك وصفات جاهزة لأي من مجالات الحياة، رغم أن كثيرًا من الناس يعتقدون بوجودها، وعندما يعقد المرء فصولًا دراسية خصوصًا في مجال الصناعة، يكون هناك دائمًا بعض المشاركين فيها الذين يعتقدون أنهم سيحصلون من خلالها على «حقائق تدوم إلى الأبد»، ولو كان الأمر بهذه السهولة، لكان قد تم إرسال العاملين في مختلف المجالات لدراسة أحد الفصول المتخصصة لمرة واحدة، مثل فصل حول أساليب القيادة أو طرق البيع، وبذلك يضعون مفتاح النجاح في جيوبهم.

وعلى الرغم من أنه تم خلال العقود الأخيرة نشر نتائج بحثية جديدة في علم النفس التربوي، فليس في وسع المرء بعد أن يدعي أن هناك مبادئ مطلقة للتدريس، ولكن يمكن في

أحسن الأحوال الإشارة إلى قواعد أثبتت جدارتها في التجربة العملية، بمعنى أن من يتبع تلك القواعد سيحقق كمحاضر نجاحًا أكبر ممن يضرب بها عرض الحائط.

إننا نعرف من «فرويد» أن الإنسان يسير وراء دافع الشهوة، فهو يسعى دائمًا للحصول عليها وإلى تجنب ما لا يثيره، وإذا طبقنا ذلك على التعليم فإنه يعني: إذا كانت قضية التعليم مرتبطة بمشاعر الرغبة، سيتقبل الدارس المادة المعروضة عن رضا، بمعنى أن تتم دائمًا خلال درسه مكافأته، أي أن يشعر دائمًا بطعم النجاح، وهو ما يسمى في العلوم التربوية «بالدعم»، أي أن القاعدة رقم 1 هي:

«إن العملية التعليمية الخالية من الدعم (أي ثناء محدد في الوقت المناسب) لن تؤدي إلى التغيير المنشود في السلوك، بمعنى أنك سوف تفشل».

السؤال الثاني هو كم حجم الثناء الذي يجب عليَّ كمحاضر أن أمنحه؟ لقد أصبحت هناك مؤخرًا معلومات واضحة حول ذلك، إن المديح أكثر من اللازم ضار مثل المديح أقل من اللازم، فإذا تم توجيه الثناء الكثير إلى الدارس ـ سواء كان طفلًا أم ناضجًا ـ سيفقد الدعم تأثيره، وهكذا يجب على المحاضر عند تناول موضوع جديد أن يكثر في البداية من الثناء لكي يشجع الدارس على الاستمرار، وبعدها يتم التقليل من الدعم؛ لأن الدارس بسبب توقعه للثناء سيواصل العمل انتظارًا له، ثم يشعر بالامتنان إذا حصل على الثناء أخيرًا، ولذلك فإن المحاضرين ذوي الخبرة يوزعون ثناءهم بصورة غير منتظمة ـ وليس وفقًا لنظام محدد مطلقًا.

وعندما يتم توجيه الثناء فلا يجب أن ينقضي وقت طويل بين الأداء والدعم، ولذلك تقول القاعدة رقم 2:

«يجب أن يتبع الدعم الإنجاز مباشرة؛ لأن الثناء المتأخر لن تكون له نتيجة، بل قد يأتي بنتيجة سلبية» والآن يمكننا تناول مشكلة الدعم من منطلق مختلف؛ لأنني كمحاضر لا أريد فقط أن أجعل المشاركين يتبنون نموذجًا سلوكيًّا مختلفًا، لأنه غالبًا ما يكون ضروريًّا في نفس الوقت كذلك التخلص من السلوكيات السلبية، فإذا كانت لدى المدرب مثلًا صعوبات في التواصل؛ لأنه يقاطع العاملين معه باستمرار، فسوف يلجأ إلى هذا السلوك أيضًا خلال الفصل الدراسي؛ حيث سيأخذ الكلمة باستمرار بصفته «يعرف أكثر من الآخرين» ويوزع حكمته

التي يصفها بأنها خبرات مكتسبة، ولكي يمكن العمل بالتدريج على تغيير هذا على الأقل طوال فترة وجوده في الفصل ـ فإن المدرب يمكنه استخدام وسيلة الدعم السلبي؛ حيث يتقبل الشروح صامتًا، وعادة ما يتبنى بقية المشاركين سلوك المدرب طالما أنهم لا يعارضونه صراحة. ولأن من يتحدث كثيرًا لن يحصل بهذه الطريقة على أدنى دعم سيضطر إلى تغيير موقفه.

وبذلك فإن القاعدة رقم 3 للتدريس حسب علم النفس تقول:

«إذا أراد المرء القضاء على سلوك غير مرغوب لدى أحد المشاركين في فصل دراسي لا يجب أن يوجه له أي دعم».

لقد أشرنا سابقًا إلى أنه لا توجد وصفات جاهزة، وإذا طبقنا ذلك على مسألة الدعم فإنه يعني أن القواعد الثلاث السابقة لا تؤدي إلى النجاح التدريسي المنشود، أي إلى تغيير السلوك بالضرورة، وسنعرف سبب ذلك عندما نتذكر هرم الاحتياجات. «ماسلو» ويمكنني أن أحفز إنسانًا ما على أفضل صورة عندما أعرف درجة الاحتياج التي يقف عندها؛ لأن هدف الدعم في النهاية هو التحفيز للمشاركين، فإذا حصل على ذلك الدعم بالطريقة الصحيحة سوف يقبل على الدرس بانتظام؛ لأنه سيلبي احتياجاته ـ التي لا يعيها عادة ـ بكل معنى الكلمة، ولذلك يجب أن تسعى كمحاضر قدر الإمكان من أجل معرفة الخلفية الشخصية لطلابك، وطبيعي أن ذلك ينطبق بشكل خاص على الفصول التي تستمر لفترة طويلة، فما هو تأثير ذلك على التجربة العملية داخل الفصل الدراسي؟

إن هناك بعض المشاركين الذين لا يبالون مطلقًا بما إذا كان المدرب سيمتدحهم أم لا؛ لأنهم عادة يكونون قد أُرسلوا لحضور الفصل على غير رغبتهم، أي أنهم يفتقرون إلى الحافز وليس لديهم رغبة سوى إنهاء الفصل على أية صورة، ولا شك أن ذلك يصعب من عمل المدرب، فإذا كنت كمحاضر مقتنعًا بأنه يجب عليّ أن أعطي المشارك شيئًا ينفعه في الحياة العملية فيجب أن أفكر في الوسائل التي تتيح لي توصيل العلم إليهم حتى ضد إرادتهم! وهو ما لن يتحقق سوى بطريقة وحيدة، من خلال تلبية كافة الاحتياجات التي تحرك المشارك حقًا.

وإحدى الطرق التي أثبتت جدارتها هي تقديم المشاركين لنفسهم في بداية الفصل؛ لأنهم عندما يتحدثون عن مجال عملهم وواجباتهم فإن ذلك يعتبر أول محفز لهم، فإذا أدلى أحد

المشاركين بملحوظة ذكية أثناء مناقشة أحد الموضوعات فإنني حين أدعمه نتيجة لذلك لن أقول له مثلًا: «ممتاز، لقد لمست لبّ الموضوع!» ولكني ربما أقول له: «إن هذا على وجه الدقة هو الموقف الذي يمكن أن يحفزك لمزيد من الإنجاز!».

أي أننا يجب أن نفرق دائمًا بين أن يكون الدعم شخصيًّا أو موجهًا إلى أداء الواجب، فإذا كان أمامي شخص يعاني من الإحساس بالنقص ويحتاج إلى التشجيع، فسوف يكون دعمي ذا صبغة شخصية على الدوام «لقد أصبت الحقيقة تمامًا، كما أنني أرى أنك تستطيع التمييز بين ما هو أساسي وما هو غير أساسي، وسوف أتناول هذه النقطة فيما بعد، ولكن يسعدني تفكيرك هذا في المسألة: «وهكذا.. أما إذا كان المشارك رجلًا بحق ويعمل مثلًا مديرًا لأحد الأقسام منذ 15 عاما ويفكر بموضوعية، فيجب صياغة كلمات التشجيع على الوجه التالي: «هنا تكمن المشكلة الحقيقية، ومن الواضح أنك تعرف بناء على خبرتك الطويلة عدم إمكان النجاح في هذا الموقف من خلال تلك الوسيلة ـ هذا صحيح، ولكن لماذا؟

لأنه كما قلت أنت الارتفاع المستمر في الساعات الإضافية الاختيارية سيؤدي على المدى الطويل إلى هبوط الأداء عمومًا!».

وهكذا يمكن صياغة القاعدة رقم 4 كالتالي:

«ليس من شأن الدعم في حدّ ذاته أن يؤدي إلى نتيجة تدريس إيجابية، ولكنها لو أوفت باحتياجات إنسان ما، فسوف تحفزه إيجابيا».

ولا يمكن أن نتجنب قيام أحد المشاركين بالشكوى أثناء الفصل الدراسي، فأحيانًا لا يكون منتبهًا ويقول شيئًا غير مناسب، وأحيانًا لا يفهم المشكلة المطروحة، ولا ينظر إليها من منطلق خبرته المهنية الخاصة، ولا يريد الاقتناع بأن هناك إمكانيات أخرى للوصول إلى حلّ، فما الذي يفعله المدرب الماهر في تلك الحالة؟ إنه في البداية يدع بقية المشاركين يصححون أقواله من خلال توجيه المسألة المختلف عليها كسؤال إلى المجموعة كلها، وعادة ما يتم تصحيح معلوماته بواسطة الأخير حتى يتراجع، وهنا يكون الوقت قد حان لأن يقوم المدرب ببعض التشجيع بقوله: «هكذا ترون أيها السادة ـ أنه يمكن لمتدرب خبير مثل السيد باومان أن يخطئ أحيانًا ـ وقد حدث ذلك معي كثيرًا من قبل ـ كما أنكم ستواجهون مستقبلًا كذلك بعض تلك

المواقف! وأعتقد أنه من الأفضل أن يتعامل المرء مع المشاكل بدلًا من الهروب منها ـ حتى مع احتمال أنه قد يخطئ أحيانًا! وهنا تأتي القاعدة رقم 5:

«يمكن أن يكون من الضروري أحيانًا خلال الفصل الدراسي توجيه المساندة إلى مواقف خاطئة من أجل التمهيد لأحداث تغيير سلوكي».

ولا يزال أكبرهم في تعليم الكبار يتمثل في طريقة تدريس المدرب الذي يحكم على الطالب بأنه سلبي، وبغض النظر عن أن القادمين من قطاعي الصناعية والاقتصاد لم يتعودوا الجلوس ساكتين طوال اليوم، فإن استئثار المحاضر بالكلام يمثل مطلبًا منهم ألا يفعلوا شيئًا، فما هو السبب؟ لأنني لا أستطيع تحقيق التغيير في السلوك خلال الدرس عن طريق الإدراك الموضوعي وحده؛ لأن الإنسان الذي ظل حتى ذلك الحين يمارس نموذجًا سلوكيًّا محددًا، لن يمكن دفعه إلى سلوك مغاير إلا إذا أتيحت له الفرصة للتدريب على ذلك السلوك الجديد! أو بقول مبسط: حتى يتصرف كما هو مطلوب منه لكي يدرك بنفسه تأثيرات ذلك والمشاعر المرتبطة به، ولذلك لا يمكن باستمرار تكرار مطلب «التعليم النشط»، بما يعني ترك أسلوب إلقاء المحاضرة: والعمل بالنموذج السلوكي الجديد من خلال المناقشات الجماعية، وتمثيل الأدوار، ودراسة الحالات والألعاب الخططية... إلخ.

والقاعدة رقم 6 لتعليم الكبار تقول إذن:

«لن يؤدي التعليم إلى المزج المنشود بصورة مؤكدة، إلا إذا تم التوصل إلى نماذج سلوكية جديدة من خلال «التعليم النشط والتدريب عليها».

لقد ناقش التربويون طويلًا إلى أي مدى يمكن للدارس أن يتدرب ويستعيد ما تعلمه حتى يحقق الفائدة المرجوة قدر الإمكان.

وقد تمت مناقشة تلك المشكلة مؤخرًا من خلال العديد من الأبحاث، فكلما زاد التدريب كان أفضل! وينطبق ذلك أيضًا على المادة التي يتقنها المرء بالفعل، وهو ما يوصف بتعبير «التعلم الزائد» ـ ولكن، وهذا تحديد علمي لا يجب أن يتحول التدريب إلى عملية مملة! أي يجب تغيير الوضع التدريبي دائمًا، فالمحاضر الذي يقوم في بداية كل يوم من أيام الفصل الذي يستمر

خمسة أيام بعمل تلخيص وتكرار ما تم تدريسه سابقًا، لن يحقق سوى مللًا شديدًا إذا لم يضع ذلك التكرار في قالب جديد مثل تقديم دراسة حالة، وهو سبب تضمين هذا الكتاب العديد من تمثيل الأدوار ودراسات الحالة التي يجب تطبيقها، ويتعلق الأمر هنا بنفس الموقف الأساسي: كيف أعرض مشكلة ما على مجموعتي؟ وكيف أدفع المجموعة إلى حلّ تلك المشكلة؟ وكيف أتخذ أنا في النهاية كرئيس قرارًا تتقبله الغالبية؟ وبعبارة أخرى فإنه يتم باستمرار التدريب على نفس النموذج السلوكي، ولكن في ظل ظروف خارجية مختلفة في كل مرة، وهو ما يؤدي ليس فقط إلى تجنب الملل بين المشاركين، بل إنه يعطيهم أيضًا الشعور بأنهم سيتمكنون من خلال المعرفة الجديدة التغلب على أية مواقف تواجههم! ومثل هذه التجربة وحدها ستؤدي إلى أن المشاركين سيتركون الفصل وصدورهم «مليئة زهوًّا ومرتفعه معنويًّا» وهم على قناعة بأنهم «تعلموا شيئًا يفيدهم في حياتهم!».

وبذلك يمكننا الإشارة إلى القاعدة رقم 7:

«يجب التدريب دائمًا على نماذج السلوك الجديدة مع ضرورة أن يكون التكرار في ظل أوضاع متغيرة باستمرار».

وتشتمل الأخطاء القاتلة للمحاضر على حقيقة أن البعض يتمسك بأسلوب واحد للتدريس يستخدم مع كافة المواد الدراسية، ولذا هناك مثلًا لبعض المحاضرين الذين يقعون في غرام (البروچكتور) وهو ما يدفعهم إلى وضع المادة الدراسية بأكملها على شرائح، ويقتصر الأمر بعدها على مجرد عرض تلك الشرائح واحدة بعد الأخرى بنوع من الكسل، ولذلك ليس عجيبًا أنه بعد نصف ساعة يبدأ كل مشارك في مغالبة النعاس.

ونحن هنا ليس لدينا اعتراض على استخدام البروچكتور؛ لأن الجهاز إذا استخدم بصورة صحيحة يتيح مزايا لا تقدر في مقابل السبورة؛ حيث يتوقف على اختيار أسلوب التدريس والوسائل المساعدة الوفاء بمتطلبات العملية التعليمية، فيجب عليك كمحاضر أن تفكر باستمرار في نوعية المادة التي تدرسها، وما هي أفضل وسيلة لعرضها؟ وإليكم بعض الأمثلة: فإذا كنت سأتحدث عن «معرفة الناس العمليين» أقوم بعرض شرائح تحمل بعض الوجوه أو الرؤوس، فإذا تحدثت عن «لغة الجسد»، سأصور الطلاب خلال المناقشة ثم

أعرض عليهم ردود أفعال الجسد، فإذا كنت سألقي مقالًا عن الجنس سأقوم بعرض بعض اللوحات الطبية الحائطية الخاصة بتكوين جسدي للرجل والمرأة، أما إذا كان الأمر يتعلق بالمبدأ «الإلكتروديناميكي» فسوف أستعير بعض الصور التعليمية من مركز المدينة المتخصص، أما إذا كنت أريد وضع جدول بالقرارات، سأقوم برسم الإطار على السبورة وأقوم بملء الخانات المختلفة بناء على آراء المشاركين، فإذا كنت أريد توجيه المشاركين سريعًا إلى مادة دراسية جديدة، سوف استخدم برنامجًا معّد سلفًا (pu)، فإذا كنت أريد مناقشة أساليب القيادة الحديثة، سأدع ثلاث مجموعات مختلفة تتولى تمثيل الموقف لعرض الموقف الاستبدادي، والديمقراطي والمحايد وهكذا... وحين يدعي محاضر أن هناك مواد دراسية جافة، مثل قانون الضرائب وأنه لا سبيل لشرحها سوى من خلال المحاضرة والتعليق عليها وعلى النصوص القانونية، سيكون هذا المحاضر قد اختار المهنة الخطأ، فليست هناك مواد جافة! ولكن يوجد عدد كبير من المحاضرين الجافين.

وبذلك نصل إلى القاعدة رقم 8:

«يجب أن تكون كل الدروس ملبية للفرص، أي يجب أن يكون الأسلوب التربوي مكافئًا في ديناميكية لجوهر المادة المعروضة، ويعتبر الاقتصار على أسلوب تدريس ثابت خطأ جسيمًا».

وخلال تعليم الكبار يقابل المرء باستمرار محاضرين يمثلون وجهة النظر التالية: إن المشاركين يأتون من الحياة العملية ولم يجلسوا منذ سنوات على مقعد الدراسة، ومن ثم فإنهم يتعرضون لضغوط شديدة لتحقيق الإنجازات، ومن ثم لا يستطيعون التركيز على الدرس... إلخ.

والخلاصة يجب العمل على تسهيل الدرس قدر الإمكان، من خلال الإعداد لكل شيء مسبقًا، وتقسيم المادة إلى أجزاء صغيرة بحيث يمكن هضم المادة بسهولة.

وكان الإغريق القدامى يقولون: «لا يمكن تربية الإنسان الخالي من العيوب!» أي أنه من الضروري تحفيز المشاركين! لأن المدرس الذي يسهل الأمر على الدارس أكثر من اللازم، سيؤدي تلقائيًا إلى معاملة الدراسين كالأطفال، بمعنى أن المجموعة ستشعر بأنه لا يوثق بها ويريد معاملتها بأسلوب أ، ب، ت، وفي المعاهد القديمة لتعليم الكبار كان المرء يلاحظ ـ تمامًا

كما يحدث في المدارس الحكومية ـ أن المحاضرين الذين يطلبون الكثير من الدارسين ويتشددون في تقديراتهم، ليسوا هم فقط الناجحين في عملهم، ولكنهم أيضًا أكثر من يحظون بالتقدير، حتى لو تعرضوا للهجوم، في بداية الفصل الدراسي، إذن فالقاعدة رقم 9 تقول:

«يحتاج الدراسون في فصول الكبار إلى التحفيز، وكلما زاد المطلوب منهم، زادت نسبة النجاح، ولذلك فمن الأفضل الوصول بهم إلى أقصى حدود قدراتهم بدلًا من تحديد مستوى منخفض لتدريسهم».

إن مسيرة الفصل الدراسي تشبه رحلة بها عدة محطات ومحطة نهائية، حيث ينطلق المرء من النقطة «صفر» ويصل إلى المحطة النهائية، وكما يحصل المرء اليوم في القطار على خارطة بخطة السير، كذلك يجب أن يحصل الدارس على خطة مماثلة قبل بداية الفصل، حينذاك سيعرف الدارس هدف الدرس والمادة المدروسة، فإذا أعلن المحاضر في نهاية كل يوم دراسي استنادًا إلى الخطة التي تم شرحها في البداية عن المراحل التي تم اجتيازها بالفعل، فإن ذلك سيدفع الدارسين إلى تحقيق المزيد من النجاح؛ حيث يشعر المرء بأنه بذل جهدًا وحقق إنجازًا.

ومن الطبيعي ألا تكون النقطة «صفر» في البداية مجرد «رقعة بيضاء»، كما أن الدارسين في الفصول التي تعقد داخل المؤسسات يأتون وعندهم معلومات سابقة، وهنا يجب أن يراعي المرء الوسيلة التربوية القديمة وهي «الانتقال من المعروف إلى المجهول». بمعنى أن يقوم المحاضر في البداية بعمل حصر لما يعرفه الدارسون من قبل ثم يقوم بالربط بينه وبين ما لا يعرفونه بعد، وميزة هذه الطريقة أن الدارس لا يشعر بالغربة والضآلة إزاء كمّ المعلومات الجديدة الذي ينهمر عليه، والمحاضر الماهر هو الذي لا يؤكد على الجديد في حدّ ذاته، وإنما يؤكد أنه مجرد استكمال وتنوع لفرع علمي ما قام الدارسون باستيعابه بالفعل من خلال عملهم ـ وإن كان بصورة غير منتظمة وبدون أساس نظري، ومن ثم يجب الآن ملء هذه الثغرة، حيث يتم التركيز خلال الفصل بأكمله على مساعدة الدارسين بما يساعدهم في الحياة العملية بغض النظر عن الأساس النظري.

وهنا يُسمح بتقديم نصيحة أخرى من الحياة العملية: ما الذي يدفع المرء بالتحديد إلى الربط مع الأمور العملية المعروفة في التخصص المطروح للمناقشة في ذلك الحين؟ إن توماس إديسون

وهو من أهم المخترعين على مرّ العصور قد توصل إلى كل اختراعاته من خلال الربط بين الحقائق من مختلف المجالات، بمعنى أن الإنسان الخلاق يقوم بالربط بين الأمور في مختلف المجالات التي يبدو أن هناك ما يربطها ببعضها البعض، كما أن من أتيحت له الفرصة لمراقبة المحاضرين من مختلف الاتجاهات، سيلاحظ أن أكثرهم نجاحًا من كانوا يقومون بإثراء دروسهم بالعديد من الأمثلة من مختلف مجالات الحياة.

وهكذا تصبح القاعدة رقم 10 هي:

> **«يجب إدراك الهدف من الفصل الدراسي والعمل على تنظيمه، حيث يتم البدء بما هو معروف والعمل على إثراء الدرس بالأمثلة والمقارنات من مختلف مجالات الحياة».**

وأريد مع ختام هذه القواعد التربوية للحياة العملية تناول موضوع تمت الإشارة إليه آنفًا، ويتعلق بالإجهاد الضار الذي ينشأ خاصة نتيجة للخوف، ولذا سنتناول في البداية مسألة «الخوف» الذي يشعر به المشاركون في الفصل الدراسي وردود الفعل البيولوچية إزاءه.

إن خوف الدارس له ثلاثة أسباب:

1- الخوف من المدرب الذي يتخذ شكل الأب، ويعمل على خفض ثقة الدارس بنفسه إلى أقصى حدّ.

2- الخوف من بقية الدارسين والذين يواجهون فشله بالسخرية ما يساعد على زيادة خفض ثقته بنفسه.

3- الخوف من عواقب تحقيق نتيجة سيئة في الفصل من جانب إدارة شركته، الأمر الذي قد يعوق تقدمه وشعوره بالأمان.

ولذلك يجب في البادية توضيح مسألة ما الذي يحدث في جهاز الإنسان العصبي عندما يشعر بالخوف؟ إنه يتعرض للضغط، أو حسبما قال هانززيلي «Hons Selge» رائد أبحاث الإجهاد، إن المرء يتعرض «لضغط ضار» هناك أيضًا «ضغوط إيجابية» والتي لا نستطيع البقاء بدونها بأية حال، إذن نسأل من جديد: ما هي ردود الفعل التي تنشأ عن الضغوط الضارة؟

إذا طُلب من أحد الدارسين إنجاز دون توقع منه، فإنه سيشعر في البداية بأن ذلك يمثل ضغطًا عليه وخطر، وهنا تعمل منطقة التلامس الكبرى وهي المركز المسؤول عن كافة الأمور العصبية والهورمونية في الجسم على تحفيز الكُلْيَة الجانبية بسرعة البرق لإفراز الأدرينالين (وهو ما يسمى (هورمون الإجهاد) وهو ما يؤدي إلى منع المراكز العصبية في المخ من العمل، ويؤدي هذا بدوره إلى عدم حدوث الربط بين الأشياء، وبعبارة أخرى فإن الخوف يؤدي إلى توقف التفكير! فلا يستطيع شخص ما - خلال الامتحان مثلًا - أن يتذكر شيئًا ببساطة - حتى ولو كان قد استعد جيدًا لذلك الامتحان.

وتنشأ عن هذه النتائج العلمية المؤكدة والتي جعلها فريدريك مثيستر مفهومة حتى للشخص العادي، تنشأ القاعدة رقم 11:

«إن الخوف هو أكبر عدو للتعليم، من ناحية لأنه يقضي على الحافز، ومن ناحية أخرى لأنه يقيم حاجزًا داخل المخ، ولذلك يجب على المحاضر أن يبذل أقصى جهده حتى يسود داخل الفصل مناخ لا يشوبه الخوف، وأن يوجه المزيد من الاهتمام الإيجابي نحو من يشعرون بخوف زائد، حتى يمكنهم التخلص من خوفهم بسرعة».

أما مشاعر البهجة فإنها تحفز الجهاز العصبي كله لتحقيق إنجاز أكبر، وبالتالي زيادة القدرة على التفكير والتعلم.

وينشأ عن هذه الحقيقة القاعدة رقم 12:

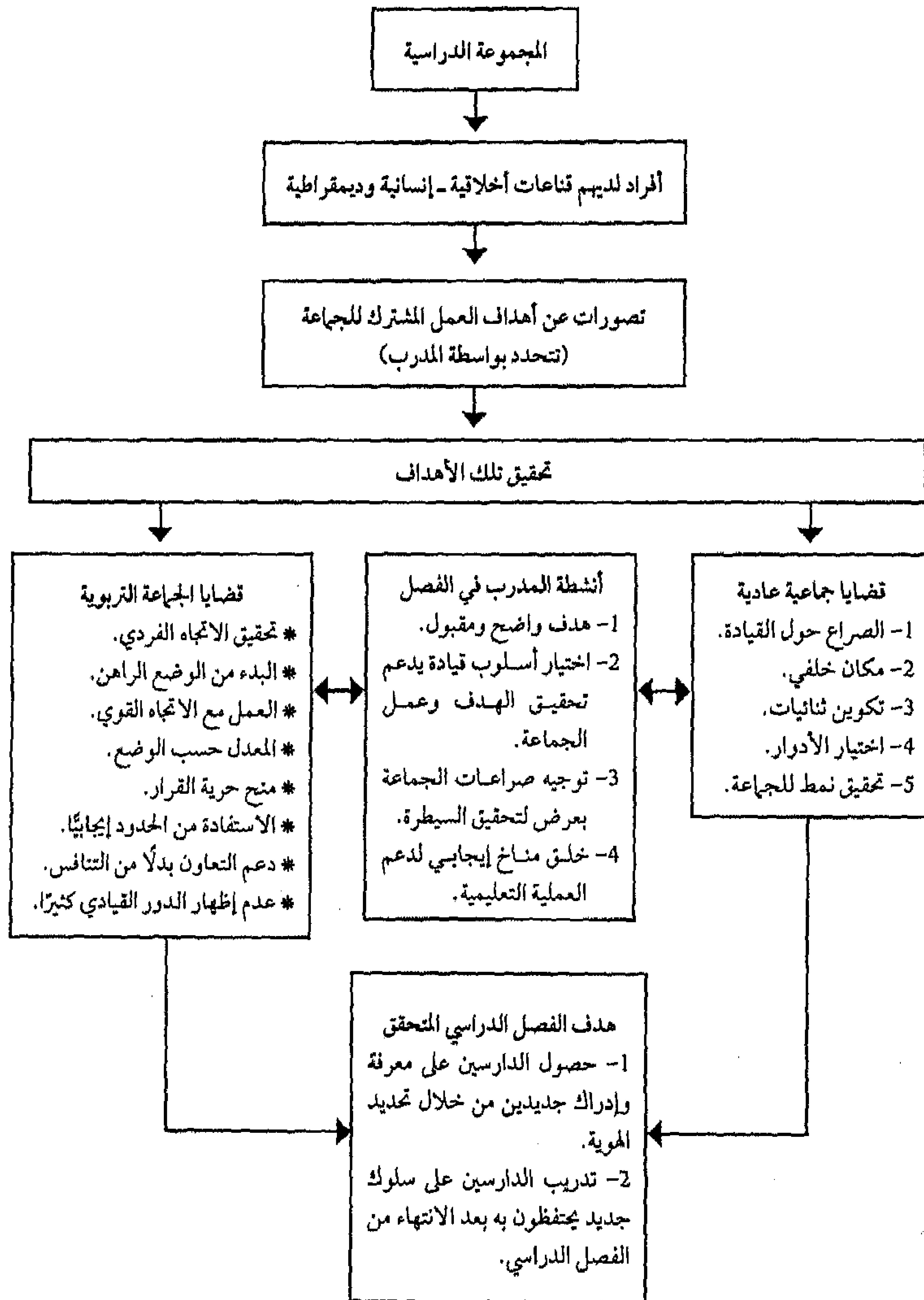
«يجب عرض الدرس كلما أمكن بطريقة تجعل الدارسين متشوقين إليه، وألا يتسم بالجدية المطلقة ولكن يكون مغلفًا بروح المرح، فإذا تمكن المدرب من إثارة فضولهم وتنويع طريقة الشرح سيحصل على أفضل حافز للدارس: الانبهار».

لقد ألقينا حتى الآن الضوء على التعلم والتعلم من وجهة النظر النفسية والتربوية، وخرجنا من ذلك باثنتي عشرة قاعدة، وقد تجنبا في البداية إحدى وجهات النظر لأنها تحتاج إلى معالجة مختلفة: تلك هي التعلم داخل المجموعة، ولذلك سنتناول الآن المسألة التربوية في إطار الجماعة.

لقد خرجت في الآونة الأخيرة كتابات كثيرة عن العمل التربوي داخل الجماعة، فإذا قلّب فيها المرء، سيتركها محبطًا، فلماذا؟ لأنه سيكتشف أنه لا يوجد تصور موحد للعمل التعليمي

داخل الجماعة، فقد كانت الأبحاث في هذا المجال قليلة للغاية، ولذلك فليست هناك تقريبًا نتائج بحثية كافية بحيث يمكن أن نستمد منها قواعد ملزمة للعمل داخل الفصل الدراسي، ولذلك لن يبقى أمام القارئ المجتهد سوى طريق واحد: أن يسير وراء النصائح من الكتب المتخصصة والتي تتفق مع التجارب الخاصة.

وأريد - أيها الزميل المدرب - أن أقدم لك تصورًا لأفكاري حول موضوع «التعليم داخل الجماعة» استندت فيها إلى أفكار وآراء ما جدا ليكبر «Magdak elber»، وهو كالتالي:



وتبعًا لذلك تبدو المشكلة كالتالي: لدينا مجموعة دراسية تتكون من أفراد، ولا يجب أن يهمل المرء مطلقًا تلك الحقيقة الأساسية التي تتعلق باعتبارات ديناميكية الجماعة واتجاهها التربوي! وهؤلاء الأفراد يحضرون معهم إلى الفصل خبرات حياتية ومهنية، وهي قناعات ثابتة أخلاقية وأدبية وإنسانية وديمقراطية، وهذه القناعات تقف غالبًا عقبة أمام عمل المحاضر ورغبته في تحقيق أهدافه الخاصة بالفصل، ويسعى الدارسون كأفراد إلى معارضة تلك الرغبة ومحاولة إيجاد حلفاء من بقية أفراد المجموعة؛ لأن الدارس يتعرض في بداية الفصل لأعباء نفسية مضاعفة؛ إذ إن عليه من ناحية أن يتخذ قرارات في إطار اللامبالاه والنفور، تخص علاقته مع بقية الدارسين ومن ناحية أخرى فإنه يتورط في صراعات القيادة وإثبات المكانة ويبحث عن «دوره»، كما أن المدرب يطلب منه تغيير سلوكه بأن يتخلى عن عادات محببة إليه، ويتغلب على كسله، ويتقبل طواعية تحقيق أهداف لم يكن مقتنعًا بها في البداية.

ويتضح مما سبق أنه من الخطأ أن يركز المدرب على عنصر «التعليم داخل الجماعة» وحده؛ لأنه بعد تأكد وجود تأثير متبادل مع «علم ديناميكية الجماعة» أصبح لزامًا على المدرب أن يعمل في المجالين مع ما يتطلبه ذلك من التركيز أحيانًا على ذلك الجانب، ثم أحيانًا أخرى التركيز على الجانب الآخر، فإذا كانت هناك مجموعة غير متجانسة تعاني من صعوبات في الاندماج، يجب على المدرب أن يهتم أيضًا بتلك المشكلة ويؤخر قليلًا من العملية التعليمية، أما إذا حدث التناغم سريعًا داخل المجموعة، سيكون في وسعه منذ اليوم الأول التركيز بحماس على عمله التعليمي، وفي هذا الإطار تشير إلى عاملين:

1- طالما أن المجموعة لم تتغلب على مشاكلها الخاصة فلن تتعلم شيئًا.
2- تظهر المجموعة للمدرب مدى تقدمها في مسألة الاندماج من خلال سلوكها نحوه، عندما تجد المجموعة نفسها تتجه نحو المدرب من أجل أن تختبر مدى قوته.

لذلك يجب أن يكون لدى المدرب موقف (عقلي وعاطفي) يقع تمامًا في المنتصف بين القضيتين اللتين تؤثران في بعضهما البعض (انظر الشكل السابق) ويمكن أن نوصيه بأن يتناول بصورة أساسية الأنشطة التالية (المرتبطة بالفصل الدراسي):

1- يكون لديه هدف واضح يتم التوصل إليه مع مجموعة الفصل، ويجب أن يعرض الأمر بصورة جيدة ليضمن موافقة غالبية المجموعة، أي يجب عليه في بداية الفصل أن يقنع المجموعة بذاته وبأهدافه التعليمية، وإلا ستصعب المجموعة عليه الأمر كلما أتيحت لها الفرصة.

2- يجب على المدرب أن يختار أسلوبًا للقيادة يتناسب مع هدفه العلمي ومع نوعية الجماعة، وهكذا تكون القيادة أقوى في مواجهة مجموعة من «المقاتلين» الثائرين خلافًا لما هو الحال مع مجموعة من الموظفين الذين لا يتطلعون إلى حريات بعينها، وحتى إذا كان الفصل واقعًا تحت ضغط الوقت، فيجب توجيه المجموعة بالشدة؛ لأن الأسلوب المهاون الذي يترك للمجموعة عمليًّا تحديد ماذا وكم تريد أن تعمل أثبت فشله، حيث يتم تفسير منح الحرية عادة على أنه ضعف في القيادة وتستغله المجموعة فورًا، كذلك ينطبق على الفصل الدراسي نفس ما خرج به رجال الصناعة من التجربة المريرة، وهو أنه من الأفضل تطبيق أسلوب يتسم ببعض السيطرة بدلًا من التعامل الودّي في بعض الحالات. في حين أن المثاليين من عمر التجربة أقل من الثلاثين يدعون العكس!.

3- عندما تجد المجموعة صعوبات في الاندماج تطلب مساعدة المدرب بالطبع من خلال أسلوب موضوعي حتى يتمكنوا من فتح باب النقاش معه، فإذا حاول المدرب حل المشاكل التي علم بها سيواجه معارضة فورية؛ حيث تشعر المجموعة أنها تعامل كالأطفال، ولذلك يجب على المدرب أن يقتصر على القيام بوظيفة من مدير الجلسة، وأن تكون مساعدته قاصرة على تقديم الإشارات ـ ولا يتولى بنفسه حل مشاكل المجموعة.

4- طالما أن الخوف والسعادة يسببان على حد سواء «ضغوطًا» متباينة، فيجب على المدرب منذ البداية أن يركز جهده على خلق جو مناسب، أي جو خالٍ من المخاوف، وهو ما يستطيع من خلال:

- الوّد الذي يجعل المجموعة تشعر بموقف المدرب الإيجابي نحوها.
- الالتزام الذاتي الذي يتضح من خلال عدم سماح المدرب بأن يؤثر عليه تقلب المزاج.
- العدالة، أي معاملة الجميع على قدم المساواة.

- الصبر، وخاصة على الدارسين الضعاف.
- تشجيع الإنجازات من خلال لغة الجسد والثناء الشفوي.

ولا شك أنكم أدركتم مؤخرًا مدى الأمور التي يجب الحرص عليها داخل الفصل الدراسي، حتى قبل أن نتناول المسائل التربوية والتي سنناقشها الآن:

أصبحت مشكلة «التعليم داخل الجماعة» ضرورية عمومًا بسبب وجود موقفين مختلفين تمامًا، بحيث يتعلم المرء من خلالهما سواء بشكل فردي هادئ أو من خلال المجموعة، وهو ما يعتبر أكثر صعوبة بسبب وجود شهود آخرين! كما أنني أجد نفسي معرضًا دائمًا لانتقادات مزدوجة من جانب المدرب ومختلف أعضاء المجموعة، وليس في وسع المرء أن يحيا بدون عقل وتوازن؛ لأن العزلة تؤدي إلى الموت بكل معنى الكلمة! ويتوقف الأمر على مدى تلك الظروف المتوازنة إيجابًا أو سلبًا! وتنبثق عن تلك الحقيقة قواعد واضحة تمامًا لكل مدرب:

«يجب على المدرب أن يحرص - بشكل دائم - على أن يكون موقف الجماعة من إنجازات أفرادها إيجابيًّا بصورة أساسية! وعليه أن يكون متوازنًا في توجيه الثناء إذا لم يكن الإنجاز الفردي لا يحظى بقبول المجموعة، لكي يؤدي ثناؤه إلى تخفيف حدة انتقادات الجماعة خصوصًا إذا لم تكن موجهة إلى الإنجازات ولكن إلى صراعات القيادة غير المحسومة أو لأسباب أخرى».

ويمكننا أن نبسط المسألة بالقول أن توجيه القضايا التربوية داخل المجموعة يتمثل أساسًا في التمكن من «تكنيك الثناء». إلا أن الأمور ليست طبعًا بهذه البساطة، ولكي يمكن تحريك هذه القضية الخاصة بمساعدة الفرد داخل الجماعة لكي يدرس بصورة أكثر فعالية، يمكن الاستناد إلى عدة قواعد يجب أن يتقنها المدرب سنناقشها فيما يلي؛ لأنها تساعد عمليًّا على تحقيق الهدف التعليمي (مسترشدًا بشروح ماجدا كيلبر حول الموضوع):

يعتبر مصطلح «تحقيق الفردية» مجرد وصف لمبدأ تعليمي قديم يعني عدم النظر إلى المجموعة ككل؛ لأن ذلك يعني تقديم نفس المعاملة لكل أعضاء المجموعة، وهو غير مسموح به؛ لأن أفرادها مختلفون تمامًا فيما يتعلق بدرجة الموهبة والمستوى التعليمي الأساسي، وهو ما يجب أن

يراعيه المدرب من خلال اهتمامه بالفرد كثيرًا أو قليلًا حسب الحالة، ويمنحه مساعدة خاصة جدًّا، ويجب ألا يقتصر دور المجموعة على قبول ذلك الوضع، ولكن أيضًا مساعدة الفرد الضعيف لتحقيق الهدف التعليمي المشترك، وبهذا المفهوم يندمج السلوك الفردي في إطار علم «التربية داخل المجموعة».

إن البدء عند الوضع الراهن للمجموعة يعني مطالبة المدرب بألا يختار نقطة البداية من عنده ببساطة، بحيث يحدد بذلك الساحة التي سيتحرك فوقها لتحقيق الهدف التعليمي، ويجب على المدرب أن يحدد أين تقف المجموعة عمومًا؟ وهل الروابط بين أعضائها متجانسة أم مختلفة؟ وما هي الاهتمامات السائدة؟ وهل هناك اتفاق أم اختلاف بشأن نظام القيم الأخلاقي والاجتماعي؟ وما هي نسبة من يتمتعون بذكاء فوق المتوسط أو يتسمون بالكسل والبطء؟ وكيف يتم تحفيز الأفراد للعمل في الفصل: وهل جاؤوا طواعية أم تم إرسالهم؟ بمعنى أنه يجب على المدرب أن يعرف موقف كل دارس قبل أن يبدأ، فإذا لم تكن لديه الفرصة أو الوقت لعملية الاكتشاف هذه، عليه أن يحاول من خلال تكرار «التغذية المرتجعة» داخل الفصل أن يحدد تجاوب المجموعة معه ومعرفة السبب إذا لم تتجاوب، ويجب أن يتم تحذيره بوضوح من وضع مقاييسه الخاصة لتطبق على الجماعة! وذلك من منطلق شعار: «يجب أن نطلب المستحيل، لكي نحصل في النهاية على أقصى الممكن»!.

والعمل بالشدة لا يعني سوى مطالبة المدرب بأنه ينتقي الأقوياء من أعضاء المجموعة ويحاول الاستفادة بهم في العملية التعليمية ـ بغض النظر عن تخصصاتهم! ـ وذلك الفرد يشعر بالتجشيع وارتفاع «المكانة» إذا تم امتداح مزاياه، فذلك يشجعه على التجربة التعليمية حتى في مجالات جديدة بالنسبة إليه. فإذا كان يتمتع بالقوة في مجال بعينه، لماذا لا يستخدمها في مجالات أخرى، ويجب دفع المجموعة كذلك إلى قبول مواطن قوة أحد أفرادها (بدلًا من تجاهلها من منطلق الحسد) وإلى تحفيز الزميل إيجابيًّا!.

وتسري الاستعارة القديمة من زمن الحرب أيضًا بالنسبة إلى العمل التربوي داخل الجماعة، تلك التي تقول إن سفينة الحماية تحدد سرعتها وفق أبطأ سفينة في القافلة، ولكن المدرب في وسعه أن يزيد من السرعة، فكيف ذلك؟ من خلال خطوات إجرائية على وجه الخصوص:

1- تقديم المساعدة الشخصية للأضعف لكي يفهموا أسرع ويتعلموا بسهولة.

2- دعم العملية التعليمية من خلال تكوين مجموعات صغيرة تعمل معًا على تحقيق الهدف التعليمي، بحيث تضم تلك المجموعات الصغيرة دارسية أقوياء وآخرين ضعفاء، وعلى المدرب ألا يخطئ بترك أمر تلك المجموعات الصغيرة (3 ـ 4 أفراد) في أيدي مجموعة الفصل الدراسي! لأنه في هذه الحالة سيجتمع الأذكياء معًا ويتركون الضعفاء الذين لن يحققوا أي تقدم! وستكون النتيجة هي زيادة الهوة تجاه المتفوقين، وهو ما ينزع الحافز عن الضعفاء فلا يتعلمون شيئًا على الإطلاق!

ولذا يجب على المدرب أن يضع دائمًا نصب عينيه: أن تحقق المجموعة بأكملها الهدف الدراسي بصورة جيدة قدر الإمكان؛ لأن مجالي الصناعة والاقتصاد لا يعقدان الفصول الدراسية لكي يجعلوا الجيدين بالفعل أفضل ـ فهؤلاء يستطيعون التقدم بدون تلك الفصول عمومًا ـ ولكن من أجل رفع مستوى غالبية العاملين! فإذا أوضحت نتيجة الاختبار النهائي أن ثلاثة فقط (على سبيل المثال) حققوا الدرجة 1 في حين أن نتيجة التسعة الباقية تراوحت بين 4 و 6 فإن ذلك يعني شيئًا واحدًا، وهو أن المدرب قد فشل في عمله التدريسي!

وفيما يتعلق بسرعة «سفينة الحماية» يجب أن نحذر من خطأ آخر يرتكبه المدربون أحيانًا، وهو أنه من غير المسموح به أن يواصل الحاضر متابعة الخطة الدراسية إذا لم تكن المجموعة قد «هضمت» بعد أحد الفصول! فإذا لم تتمكن المجموعة من المتابعة، تكون لدى المحاضر إمكانيتان:

1- يدفع الدارسين إلى دراسة ساعات إضافية اختياريًا، أي يواصلون الدرس مساء في فندقهم من خلال مجموعات عمل.

2- لا يتناول بعض نقاط البرنامج التدريسي.

ولا يجب السماح بأية حال أن يتم تمديد الفصل الدراسي سواء من ناحية الشكل أو الفترة الزمنية، حتى ولو لم يحقق الدارسون الهدف التدريسي؛ لأن الهدف من تلك الدراسة أن يتعلم الإنسان شيئًا، وليس لمجرد أن يحصل على تقرير في نهاية العام بأنه أنهى «التدريب».

إن إعطاء الحرية في اتخاذ القرار هي المبدأ التربوي الذي يصطدم به غالبًا محاضرو «المدرسة القديمة»، وإنسان العصر الحالي يرفض الوصاية، وهو ما ينطبق بشكل خاص على الدارسين من قطاعي الصناعة والاقتصاد الذين يستندون إلى إنجازات مهنية جيدة، وحتى في الفصول ذات المحتوى التدريسي المحدد يوجد مجال أمام المجموعة للتحرك وفق القواعد الديمقراطية لكي يشاركوا في اتخاذ القرار حول أسلوب العمل، ولذا فإن المدربين الأذكياء يضمنون برنامجهم تلك الخيارات بشأن خطة الدراسة، دون الأعلان عن ذلك بالطبع! ويصبح في مقدور المجموعة في تلك الحالة أن تقرر ما إذا كانت تريد مناقشة مادة معينة في «جو هادئ» من خلال مجموعات أصغر، وربما يتم ذلك من خلال قيام أحد المشاركين في البداية بإلقاء محاضرة حول موضوع جديد وتتم مناقشتها لاحقًا، ويتيح مثل هذا الإجراء ميزتين:

1- تشعر المجموعة بأنه في وسعها التأثير على مسيرة الفصل الدراسي من خلال قراراتها الخاصة.

2- تتدرب المجموعة على المسائل الإجرائية، وهو ما يزيد من مرونتها واستعدادها للقبول ديموقراطيًا برأي الأغلبية.

أما مطلب «استخدام الحدود إيجابيًا» فإنه يعني أن هناك في الحياة دائمًا حدودًا تواجهنا - وهو أمر علينا احترامه، وقد قال إنسان ذكي ذات مرة: «إن الحرية تبدأ بالإجبار!» أي أنه ليست هناك حرية بلا حدود؛ لأنه كلما زادت حريتي انتقص ذلك من حرية الآخرين، وهكذا فإن «الحدود داخل الفصل الدراسي» تعني وجود قواعد معينة يسير الفصل وفقًا لها، ويسري ذلك على الالتزام بمواعيد الراحة بدقة وحظر التدخين في أماكن الدراسة، وتقديم الدراسات المطلوبة في موعدها، والإعداد الجيد للمحاضرات... إلخ.، ومن لا يلتزم بتلك الحدود يكون غير مخلص للمدرب وللمجموعة، كما يعوق مسيرة الفصل بسلاسة، وحتى يمكن الاستفادة من تلك الحدود إيجابيًا من الناحية النفسية، يجب أن يفي المحاضر بشرطين:

1- يجب في بداية الفصل شرح القواعد بما فيها الممنوعات والحد من الحرية الشخصية بشكل واضح.

2- يجب عرض تلك القواعد بمهارة من الناحية النفسية لتوضيح أن الالتزام بها في صالح المجموعة بأكملها ولن يضرها بشيء.

ويتم اليوم في عصر «الإنجاز» التركيز بصورة أقوى من ذي قبل على مطلب «العمل الجماعي بدلًا من التنافس الفردي»، ولقد أصبح واجبًا وطنيًّا أمام المحاضر في الوقت الحالي الذي يصارع الجميع فيه بعضهم بعضًا سعيًا نحو المكانة والدخل الأفضل أن يعمل في هذا الاتجاه، ويجب على الدارسين أن يدركوا أن معظم المهام في عصرنا الحالي ستنجز بشكل أفضل من خلال العمل الجماعي وليس الفردي، فإذا نجح المحاضر في توصيل هذه المعلومة إلى الدارسين، فسوف يغيرون من سلوكهم في مجالات عملهم، أي أن الفصول التي تُدار جيدًا يمكن أن تُسهم في تحسين التواصل داخل الشركة، ولذا يجب على المحاضر أن يتجنب إجراء المنافسات بين مجموعات صغيرة، وأن يكافئ الفائز بهدية لطيفة مثل الالتقاء حول مشروب بعد العمل.

أما آخر قواعد العمل داخل المجموعة فتتمثل في مطلب يثير حيرة المدرب قليلًا: «أن يجعل دوره كقائد للمجموعة غير مؤثر»؛ لأن ذلك المطلب يتقاطع مع موضوع «أسلوب القيادة» الذي تمت مناقشته بالفعل، فما هو المقصود بذلك؟ إن الفصل الدراسي الذي تم الإعداد له جيدًا يميل إلى «السير تلقائيًّا» خاصة إذا امتد لأسابيع أو شهور، كما أن المدرب لن يفقد تأثيره إذا تخلى عن توجيه الإرشادات، غير الضرورية عمومًا؛ لأن المجموعة تعرف الأمر على أية حال من خطة الدراسة، كما أن المجموعة إذا كانت متجانسة وتعلم الدارسون مساعدة بعضهم البعض، فسوف يكفي أن يكون المدرب موجودًا هناك وحسب، وفي هذه المرحلة يتوقف الأمر على مراقبة الالتزام بالقواعد السلوكية بدلًا من توجيه الإرشادات غير الضرورية، أما الخطر الأكبر بالنسبة إلى الفصول طويلة المدى فهو أن تتسرب «تقاليد جديدة» مما يعوق العمل إلى حدّ ما، وهنا يتبقى في كل وقت «العودة إلى البدايات»، وكلما اقترب الفصل الطويل المدى من نهايته فإن الأمر يتوقف على فرض الالتزام على الدراسين من خلال تحفيزهم، وإعطاء الانطباع «بأن المدرب جاهز دائمًا إذا احتاجه أي دارس»!.

وسنحاول في نهاية الفصل تلخيص موضوع العمل التربوي داخل المجموعة، فيمكننا أن نقول: إن هذا الموضوع يشمل قدرة المدرب على أن يجمع بين القضايا الديناميكية داخل الجماعة وبين المبادئ التربوية، وهو ما يعني أنه يمكن أن يركز على هذا الموضوع حينًا، وعلى الموضوع الآخر حينًا آخر، كما أن العمل التربوي داخل الجماعة يعني قبولها للإجراءات التربوية التي

يتخذها المدرب ويستخدمها من جانبه لمساعدة الدارسين الأضعف، بحيث تتمكن المجموعة كلها من تحقيق الهدف الدراسي وتحقيق أقصى إشباع بصورة جماعية.

ملخص ما سبق:

1- يرتبط نجاح العملية التدريسية بثلاثة عوامل: ذكاء الدارس (وكذا قدرته على التعلم)، وطريقة التدريس، والحافز على الدراسة والعامل الثالث هو أهمها!

2- يتم إضفاء المشاعر على كافة المعلومات المستقاة والواصلة إلى قسمي المخ: النظام الليمفاوي ومنطقة الخلايا، ولذا يجب على المحاضر أن يسعى لعرض الدرس بحيث يخلق مشاعر إيجابية لدى الدارس؛ لأن المشاعر السلبية لن تساعد على تعلم أي شيء.

3- تؤدي الألياف العصبية التي تتكون في خلال الشهور الثلاثة الأولى داخل الخلايا العصبية التي يبلغ عددها تقريبًا 14 مليار خلية مخية إلى نشوء نموذج أساسي يتوقف على تشكيله الطريقة التي يتعلم بها الإنسان لاحقًا (التركيز على البصر أو السمع أو اللمس... إلخ). ولذلك يجب عند اختيار طريقة للتدريس أن يتيح للجميع الولوج بسهولة إلى المادة الدراسية.

4- إذا لم يتحقق تناغم بين النموذج الأساسي لدى شخصية لن يتحقق التواصل، وسيحدث نفس الشيء إذا تم بالنسبة إلى المدرب وبقية المجموعة، والحل هو العمل في مجموعات أصغر.

5- يجب توافر الشروط التالية لتحقق المجموعات الدراسية الهدف:

- يكون عدد أفرادها قليلًا ليتحلى الجميع بالشجاعة، وتكون لديهم الفرصة للتحدث.
- يكون عددها كبيرًا بالدرجة التي تسمح بقدر أكبر من التعليم وللتعبير عن الآراء بصورة كافية.
- يجب أن يكون كل أفرادها على نفس المستوى.
- يتم تولي إدارة المناقشات بالتبادل.

- يجب أن يكون كل الأفراد مستعدين للعمل في الفصل.

6- لا تتولى الذاكرة متناهية القصر تخزين المعلومات، ولكن تدور نبضات كهربائية خلال الشبكة العصبية في المخ بين 10 و 20 ثانية.

7- لكي يستقر كل ما نريد تعلمه آخر الأمر في الذاكرة بعيده المدى يجب أن يمر باستمرار في نفس «المسار»: الذاكرة متناهية القصر، الذاكرة قصيرة المدى، والذاكرة طويلة المدى، فليست هناك وسيلة أخرى للدخول إلى الذاكرة.

8- لكي تعمل آلية الذاكرة بالصورة السابقة باستمرار نوصي بتكرار نفس المعلومة خلال الدرس مرات عديدة.

9- من أجل تسهيل والإسراع بانتقال المعلومة إلى الذاكرة طويلة المدى نوصي بتقديم الدرس في مناخ إيجابي (وهو تأثير هورموني) وعرض بحيث يحصل الدارس على أكبر عدد من المعلومات (أي الترابطات بين النماذج الأساسية).

10- لتجنب التأخير في انتقال المعلومة إلى الذاكرة طويلة المدى نوصي بعدم عرض الكثير من المعلومات من مجالات مختلفة خلال فترة زمنية قصيرة، وتجنب أي مناخ ضاغط لأنه يعوق الفهم.

11- بسبب تعدد جوانب استقبال المرء للانطباعات من بيئته، يجب أن يحرص المحاضر على أن يقدم فقط خلال الفصل معلومات جانبية إيجابية قدر الإمكان.

12- يجب أن يقدم المحاضر رسالته الشفوية بصورة يمكن استقبالها من خلال قنوات متعددة في نفس الوقت قدر الإمكان.

13- هناك ثلاثة أنواع من الدراسة.

- التعليم التقليدي.
- التعليم المخطط.
- التعليم من خلال الإدراك.

14- يجب تقديم كل المواد الدراسية بصورة يظهر معها ارتباطها بمضمون أكبر، كما يجب أن تكون الارتباطات الكبرى والعلاقات المنطقية بين الموضوعات الجزئية واضحة للعيان.

15- كلما كانت المادة مقسمة جيدًا وقوانينها واضحة، قلت إمكانية نسيانها.

16- إذا تم تدريس عدة مواد متشابهة وراء بعضها البعض فسوف تعوق بعضها (ظاهرة التداخل)؛ لأن النسيان ليس فقدان المعلومة بقدر ما هو عملية تحول نتيجة لانطباعات جديدة، ولذلك يجب تغيير الموضوعات باستمرار.

17- تواجه حالات الإرهاق أثناء الدرس من خلال منح العديد من الراحات القصيرة، كما أن الدراسة النشطة التي يؤدي خلالها الدارس عملًا شاقًّا، تمنع الإرهاق السريع، والخلاصة: امنح راحة كل 20 دقيقة! وقدم موضوعًا متنوعًا تمامًا! وحاول قدر الإمكان العمل بالتدريس النشط.

18- يجب أن يكون الهدف من التدريب دائمًا هو أن يصل تأثير الدرس حتى المستقبل، بمعنى أننا نريد إحداث تغيير سلوكي لدى الدارس في قطاعات محددة بذاتها.

19- المدرب الناجح على المدى الطويل هو من يلبي عدة متطلبات: الاستقلالية الطبيعية والمعلومات المتفوقة والقدرة على التعامل النفسي، والحماس.

20- إجراء العملية التعليمية دون تشجيع (دعم) (أي الثناء المحدد بقدر في الوقت المناسب) لن يؤدي إلى التغيير السلوكي المنشود، بل إلى الفشل.

21- لا يجب أن يؤدي الدعم إلى تأثير إيجابي؛ لأن الدعم إذا وافق احتياجات إنسان سيكون حافزًا إيجابيًا.

22- سيؤدي التعليم بالتأكيد إلى النجاح المنشود إذا تم التوصل إلى نماذج سلوكية جديدة من خلال التعليم النشط، وتم التدريب عليها.

23- يجب التدريب دائمًا على النماذج السلوكية الجديدة على أن يكون التكرار في موقف مختلف في كل مرة.

24- يجب أن يلبي الدرس المتطلبات التخصصية، بحيث يتوافق جوهر المادة مع ديناميكية الأساليب التربوية، ومن الخطأ الجسيم أن يتم التمسك بطريقة وحيدة في التدريس.

25- يجب تحفيز المشاركين في فصول تعليم الكبار، وكلما زادت واجباتهم كانت النتيجة أفضل، ولذلك يجب الوصول بالدارس إلى أقصى حدود قدرته بدلًا من تحديد مستوى منخفض للإنجازا.

26- يجب أن يكون الهدف من الفصل الدراسي واضحًا، بحيث يتم البدء بما هو مفروض والعمل على إثراء الدرس بالأمثلة والمقارانات من مختلف مجالات الحياة.

27- الخوف هو أكبر عدو للتعلم، ولذلك يجب على المدرب أن يبذل كل جهده لخلق جو خالٍ من الخوف داخل الفصل.

28- يجب تقديم الدرس بصورة تجعل الدارس سعيدًا، فإذا تمكن المدرب من تنويع الدرس وإثارة فضول الدارسين وإضفاء المرح عليه سيحقق أكبر حافز على الإطلاق لدى الدراسين، ياللروعة!.

29- يشير تعبير «الاتجاهات التربوية داخل المجموعة» إلى قدرة المدرب على الربط بين ديناميكية الجماعة والجوانب التربوية، أي أن ينتقل في التركيز أثناء الدرس على موضوعات مختلفة، بما يجعل الدارسين يتقبلون أساليب المدرب التربوية ويطبقونها بأنفسهم من أجل مساعدة المشاركين الضعفاء، بحيث تتمكن المجموعة كلها آخر الأمر من تحقيق الهدف الدراسي، وتستمد سعادتها من أنها حققت ذلك الهدف بصورة مشتركة.

30- وهناك قاعدتان تسريان على قضايا ديناميكية الجماعة:

- لن تتعلم المجموعة شيئًا ما دامت لم تتخلص من مشاكلها الشخصية.
- توضح المجموعة للمدرب مدى تقدمها في تحقيق الانسجام من خلال سلوكها تجاهه، فعندما «تجد المجموعة نفسها» تبدأ في التعامل مع المدرب لاختبار قوته.

31- على المدرب أن يختار أسلوبًا قياديًّا، يتفق مع هدف الدراسة وطبيعة المجموعة، وفي حالة القلق يفضل أن يمارس سلطته بدلًا من الاعتماد على القرب الإنساني؛ لأنه يتم دائمًا تفسير الحرية الزائدة على أنها ضعف في القيادة، وهو ما تستغله المجموعة على الفور.

32- إذا كانت المجموعة تواجه مصاعب في التناغم يجب أن يكتفي المدرب بدور الموجه وإعطاء المساعدة في صورة نصائح - ولكن ليس مسموحًا له مطلقًا بحل مشاكل المجموعة.

33- يجب أن يعرض المدرب على أن يكون التعامل بين أعضاء الجماعة إيجابيًّا، من خلال توجيه الثناء المتوازن إذا لم يحظ الدارس بتقدير الجماعة، وأن يستخدم دعمه الذاتي للتخفيف من حدة هجوم الجماعة على أحد الدارسين، خاصة إذا لم يكن الهجوم ضد الإنجاز، ولكن نتيجة لصراعات القوى التي لم تحسم بعد أو بسبب حالات نفور معينة.

34- الهدف النهائي من العملية التربوية داخل المجموعة هو المساعدة على التعلم بفعالية في إطار الجماعة، ويتمتع المدرب بمخزون مجرب من الممارسات التربوية لتحقيق ذلك، مثل التوجيه الفردي، والبدء من المرحلة الراهنة للمجموعة، وقوة بعض أعضائها - بغض النظر عن مجال عملها - والاستفادة منها لصالح المجموعة، وتحديد سرعة العمل وفقًا لمبدأ «السفينة الأبطأ»، ومنح المجموعة الحرية في المسائل الإجرائية، وتفسير القيود المفروضة بشكل إيجابي، والاهتمام بالتعاون بين أفراد الجماعة، والتخلي عن المنافسات الفردية، ودعم استقلالية الجماعة بحيث لا تكون هناك حاجة كبيرة إلى المدرب.

الفصل الخامس
تحديد الهدف من الدراسة

بدأ علماء التربية لدينا منذ عدة سنوات يستخدمون أيضًا مفهومًا طرحه لأول مرة عام 1956 في أمريكا «بنيامين س. بلوم ـ Benjamin S. Bloom» وآخرون، هو ترتيب النظام البيولوجي.

فما هو معنى هذا الاصطلاح؟ كان المرء يعتقد في الأصل أنه نظام لتحديد فصائل الحيوان والنبات في إطار الصفات الطبيعية المشتركة، بمعنى أنه تم اختراع تسمية جديدة لشيء قديم، فقد كان أول من استخدم التعبير ـ بحق ـ هو باحث الطبيعة السويدي الشهير كارل فون لينة «Karlvon Linne» لتصنيف الحيوان والنبات.

فما الذي دفع إذن 34 من علماء التربية والنفس الأمريكيين لإنشاء نظام تصنيفي آخر استعاروا له اسمًا يستخدم في عالم الحيوان والنبات؟ كان السبب هو حقيقة أن التربويين لم يتمكنوا من الاتفاق حول أهدافهم التعليمية وطرق تقويمها، فقد نشأت على أرض الواقع نظرة حقيقية بحاجة التواصل أثناء الدرس: كل معلم كان يستخدم تعبير «الهدف الدراسي» إلا أنه كان يفهم منه شيئًا مختلفًا عما يفهمه زميله.

وكان يلوم الذي أثاره ذلك الاختلاف اللغوي كما حدث لكثيرين قبله، هو أول من فكر في الحصول على دعم، فقام خلال الفترة بين عامي 1940 ـ 1953 بتنظيم مجموعة من الحلقات الدراسية، وبعد أن تمكن من توضيح المشكلة، قام عام 1956 مع أربعة من زملائه بنشر كتابه المرشد الذي ظهرت ترجمته الألمانية عام 1972 عن دار نشر بيلتز «Beltz» بعنوان: «تصنيف الأهداف التعليمية في المجال الإدراكي»، وفي عام 1964 ظهر في أمريكا الجزء الثاني من هذا

العمل والذي يهتم بفعالية مسألة التصنيف، وترجمته الألمانية عن نفس دار النشر متاحة منذ 75، وقد تمت إضافة بعض الفقرات الشارحة إلى الكتاب لمن ليست لهم خلفية تربوية أو نفسية لكي يفهموه؛ حيث إنه كتب خصيصًا لهم.

ويشمل تعبير «الإدراك» أن يمتلك المرء قدرات عقلية مثل التفكير الثاقب، والقدرة على حل المشاكل، والتذكر، وإعادة تقديم المعرفة. أما تعبير «التأثير» فإنه يشمل العاطفة أساسًا، أي أن العاطفة تغلب وتوجه.

ولقد كانت مسألة التعامل الإدراكي والتأثيري مع المشاكل يلعب منذ وقت طويل دورًا أساسيًّا في نظرية اتخاذ القرار الإداري، وقد أدى إلى احترام المناقشة حول هذا الموضوع حقيقة أن من شاركوا في الفصول الدراسية حول الإدارة كانوا بعد عودتهم إلى أعمالهم يرتكبون نفس الأخطاء السابقة فيما يتعلق باتخاذ القرار والقيادة ـ على الرغم من أنهم درسوا نماذج رائعة لاتخاذ القرار؛ حيث يشارك «الإنسان بأكمله» في اتخاذ القرار، وليس عقله فقط.

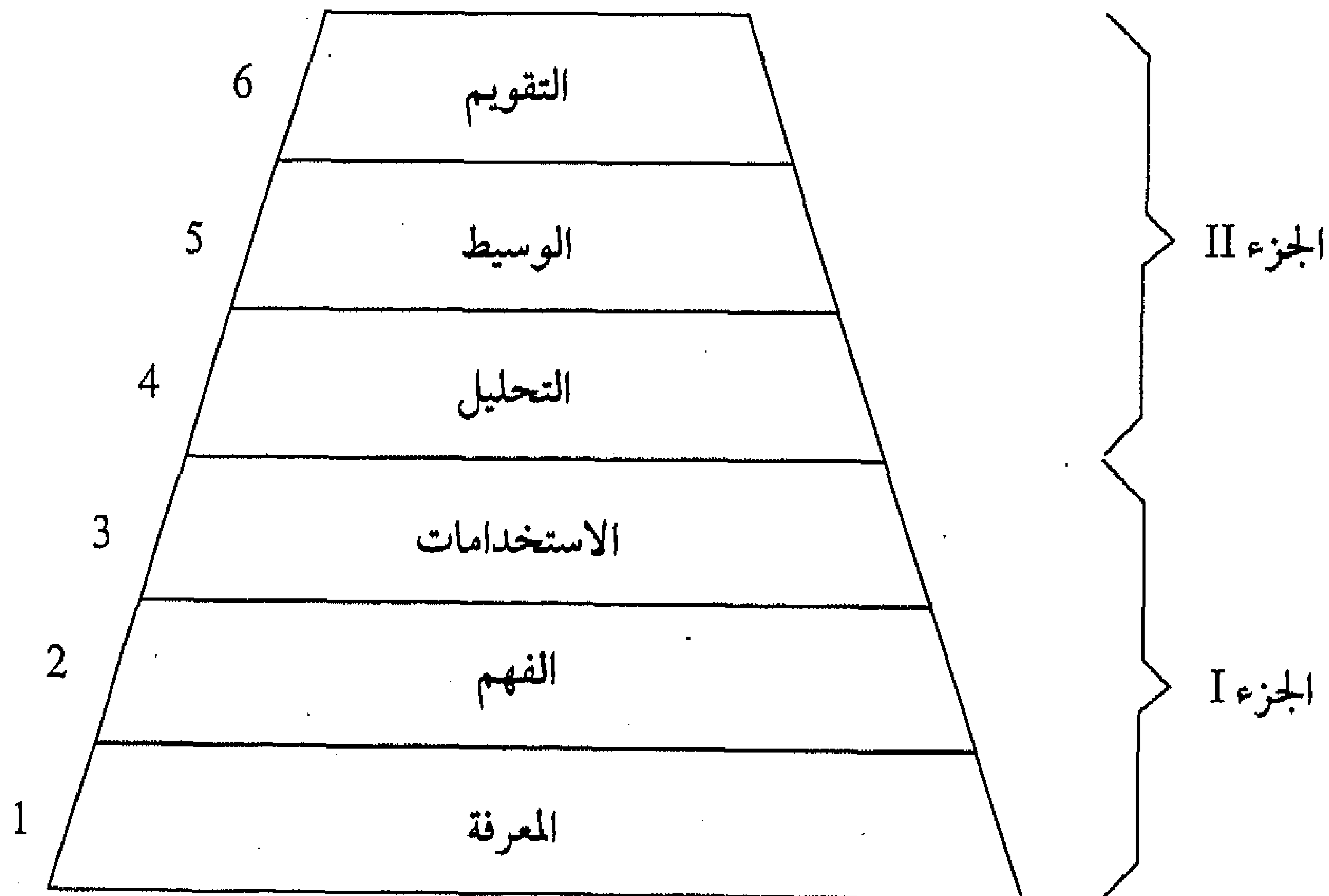
وينطبق نفس الأمر على المجال التربوي، حيث إن أفضل تدريب علمي في المدارس التربوية العليا لا يعطي ضمانًا على أن الخريج سيصبح مدرسًا جيدًا؛ لأن ذلك أمر يحدده تكوينه الشخصي وحماسه لمهنة التدريس وموقفه من الطلاب، وبالنظر إلى هذه المعايير الثلاثة تأتي مسألة تدريب المدرس في المقام الثاني، ولكي نعبّر بشكل أوضح: إن «الإنسان داخل المدرس» هو الذي يحدد بصورة أكبر من التدريب مدى نجاحه التدريسي ليس من يتلقى ذلك التدريب هو «المدرس الموظف» ولن تغير هذه الحقيقة ذات الأساس العلمي حتى التقارير الموضوعية التقويمية من جانب إدارات المدارس والتي تريد أن تقرر متعطفة ما إذا كان مدرس اللغة الألمانية جيدًا أم لا...

أما المدرب في مجال الصناعة فإنه يخضع لتقويم أكثر حدة، ولكنه أكثر عدالة، أي وفقًا للنجاح الذي يحققه طلابه في الحياة العملية، فإذا حقق البائعون بعد مشاركتهم في الفصل الدراسي مبيعات أكثر، أو إذا تمكنت القيادات من تحقيق تواصل أفضل مع معاونيها واتخذوا قرارات أفضل من ذي قبل، فلا يمكن أن يكون هناك أي شك في أن المدرب كان جيدًا ـ والعكس صحيح.

فإذا كنت أيها القارئ المحترم تتقبل ذلك الأساس الفكري فسوف تدرك السبب في تركيزنا خلال فصول الكتاب السابقة على الناحية «النفسية»؛ حيث يهدف الكتاب إلى مساعدتك لتكون مدربًا أفضل، إلا أنك لن تحقق هذا الهدف التعليمي إلا إذا داومت على تحسين تكوينك الشخصي لأن المدرب الجيد هو الذي يؤثر على طلابه أكثر من الناحية الإنسانية؛ لأنهم سيجدون أنفسهم فيه وهو أول أساس لنجاح العملية التعليمية.

ولا يمكنني أن أحدد ما إذا كان الشاب أو الشخص الناضج قد تمكن من الوصول إلى الهدف الدراسي الذي قمت بتحديده سواء كمدرس أو كمدرب إلا بناء على سلوكه، والأمران، سواء تحديد الهدف الدراس أو تقويمه لاحقًا، إنما يتطلب تصنيفًا واضحًا ومتدرجًا لتلك الأهداف، وهو ما يعدينا مرة أخرى إلى تصنيف «بلوم»، والذي يمكننا تعريفه كالتالي:

«يقصد بالتصنييف عمل تحديد دقيق ومتدرج للهدف» ووفقًا لبلوم فإن التصنيف الإدراكي يشمل ست درجات، أعرضها فيما يلي على شكل هرمي لمزيد من التوضيح:



بمعنى أن هذا الهرم من القدرات العقلية والمهارات يمثل تدرجًا حقيقيًا؛ لأنه لا يمكن الوصول إلى مرحلة بدون اجتياز المرحلة السابقة لها.

ولكي نوضح طبيعة ذلك التنصيف الهرمي، سنورد مثالًا من التجربة العملية، لنفترض أنك مدرب مستقل (أو مدرب ثابت معين) لدى صناعة الدواء، ومهمتك هي تدريب الأطباء الجدد الذين تم تعيينهم حديثًا.

إن الهدف الأسمى، أي هدف التدريب العام، يمكن تحديده كالتالي: «يجب تمكين المشاركين في الفصل من خلال التدريب من إدراك مكونات دوائية بواسطة الأطباء لكي يقوموا بكتابتها للمرضى، وهو ما سيظهره توزيع الأدوية.

فإذا كنت تتولى إعداد تصنيف للمجال الإدراكي في هذا البرنامج التدريبي، أي بدون مراعاة العواطف أو أية عوامل تحفيزية، فيمكن أن يبدو هذا التصنيف حسب الهرم كالتالي:

المرحلة 1: إفهام الدارسين أن أساس هذه المهنة يتمثل في معلومات أساسية طبية وصيدلية، بالإضافة إلى «علم التركيبات الدوائية» بما في ذلك الوصفات الخاصة بها.

المرحلة 2: عندما يقوم الدارس بتخزين هذه المعلومات في ذاكرته، بمعنى أنه يمكنه تذكرها في أي وقت، يجب أن يضمن التدريب كذلك أن يفهم الدارس ما الذي يوجد أمامه، فإذا أدرك مثلًا عند أدنى مستويات المعرفة ما يلي: إن تعبير «Cor pulmonale» يعني «قلب رئوي»، أي تمدد في الرئة اليمنى بسبب رجوع الدم من الدورة الدموية الرئوية، بمعنى أنهم بسبب عدم وصول الدم بحرية خلال أوعية الرئة يتغير القلب مرضيًّا.

وكثيرا ما يقابل المدرب دارسين يتمتعون بذاكرة قوية، وهؤلاء يبتعلون العلم حسب الضرورة كالببغاء، ولكن ما هو سبب ذلك؟ لأن هدف الدراسة في المرحلة الثانية هو فهم العلم الذي يُشرح.

المرحلة 3: وأخيرًا يجب أن يتمكن الدارس من تطبيق ما تعلمه بصورة سليمة في مواقف محددة، بحيث يجب أن تتوفر حرية التصرف الذهنية بحيث يتمكن من توصيل ما تعلمه إلى من يحتاجه في أي وقت وأي موقف.

ونسوق الآن مثالًا آخر من التجربة العملية: إن كل الصيادلة الذين يقومون بزيارة الأطباء يتعلمون في شركاتهم ما يسمى «بالخط الأحمر» لكل دواء، وهو عبارة عن ذكر لأهم الحقائق

الطبية والدوائية حسب ترتيب معين، فما هي طبيعة تلك الأدوية؟ وما هو تأثيرها؟ وما هي الآثار الجانبية المتوقعة؟ وما هي الأمراض التي توصف لها؟ ولماذا هي أفضل من المواد المشابهة (أو المنافسة)؟ وما طبيعة العبوة الخالصة بها؟ وما هو ثمنها؟.. إلخ.

ليس الأطباء كالإنسان الآلي الذي يتصرف الواحد منهم مثل الآخر. فبعضهم يستمع بصبر إلى شرح الصيادلة الزائرين والبعض يقاطعهم عند نقطة هامة لهم، والبعض يتصرف بصورة تذهل الزائرين غير المتمرسين. فعندما يذكر الصيدلي اسم الدواء يقول الطبيب مثلًا: «نعم - لقد سمعت عن هذا الدواء: فهل يمكن إعطاؤه أيضًا للأطفال؟ وما هي الجرعة المناسبة؟ وهنا يشعر الصيدلي بالحيرة - إن النقطة 7 من «الخيط الأحمر» هي التي كانت تتحدث عن الجرعة، فما هو سبب سؤال الطبيب الآن عنها؟ وهنا يشعر بالاضطراب ولا يتذكر شيئًا.

ولذلك يجب أن يكون هدف المرحلة 3 من التصنيف الإدراكي هو استخدام المعرفة الجديدة المكتسبة والمهضومة وفي المواقف المختلفة.

وهنا يظهر أمر شبه طبيعي جدًّا، إذ عليك كمدرب أن تقسم أهدافك التدريسية وفقًا للهرم السابق إلى جزأين: على أن يشمل الجزء الأول المراحل من 1 - 3 والجزء الثاني المراحل 4 - 6.

وقد أثبتت التجربة العملية أن معظم العاملين، وليس فقط الصيادلة الزائرين للأطباء في المثال المشار إليه لا يتجاوزون المرحلة 3؛ لأن المراحل 4 - 6 تتطلب قدرات عقلية عالية إلى عالية جدًّا، وهذه ليست متاحة عند الغالبية العظمى من العاملين (وكذا لا يتم تطويرها) وهو أمر غير متوقع من أواسط العملاء، كما أن المدرب الجيد الذي يكسب عيشًا من الصناعة أو التجارة، سوف يسعى إلى تحقيق الهدف التدريسي خلال المراحل 1 - 3 داخل الفصل الدراسي. فإذا نجح في ذلك فإن دراسيه سيحققون كقادة وبائعين نجاحًا أكبر من ذي قبل - وسوف يتأثر المدرب أيضًا بهذا النجاح.

وسوف نتناول الآن المراحل من 4 - 6 (وبالتالي الجزء الثاني): المرحلة 4: تتكون في الحياة من حالات تواصل، أي أننا نستقبل باستمرار معلومات من الآخرين أو نرسلها إليهم، فعندما أستقبل مثلًا خلال حديث مع الطبيب كممثل لإحدى شركات الأدوية رفض الطبيب أو أسئلة، يجب أن أكون قادرًا على تحليل هذا الخبر، فمما يتكون هذا الخبر حقًّا؟ وما هي الأفكار التي يستند إليها؟ وفي أي اتجاه يمكن أن يؤثر هذا الخبر؟

ومن الواضح أن الشخص المحدود القدرات لن يستطيع إجراء مثل ذلك التحليل العقلي، فهناك الكثيرون الذين يستقبلون معلومات من الآخرين، دون أن يدركوا حقًّا ما الذي يقصده هؤلاء؛ لأن التحليل يتضمن ثلاثة أنشطة أساسية كما أعدها «بلوم» بشكل واضح:

1- التعرف على العناصر التي يحتوي عليها الخبر.

2- القدرة على التعرف على الروابط بين تلك العناصر.

3- التعرف على الهيكل الذي يتكون منه الخبر.

ولا يستطيع الإنسان الذي يفتقد هذه القدرة التحليلية أن يستنبط ما لم يُفصح عن صراحة الخبر الآتي من الآخرين، فهو لن يستطيع التفريق بين الافتراضات والحقائق أو إدراك الارتباط بين الأفكار فيما يتعلق بتسويق كتاب أو خطاب، أو يتعرف على أساليب معرفة متى يجب الدعاية والإعلان.. إلخ.

ونعود إلى المثال الخاص بتدريب زائري الأطباء من الصيادلة، فقد قال لي أحد المشاركين في فصل دراسي تنشيطي للصيادلة لم يشارك فيه سوى كبار السن: «من المدهش مدى تدني مستوى الحديث مع الأطباء في مجملهم! وبالطبع لم يدرك أنه بتلك الملاحظة قد عرّى نفسه؛ لأن تدني مستوى الحديث لم يكشف عن جهل الأطباء ولكن عن عدم قدرته على تحليل حديثهم وما يتضمنه من أخبار.

والخلاصة لا بد أن يكون الهدف الدراسي للمرحلة 4 هو جعل الدراسين مؤهلين للتعرف على كافة أنواع المشاكل وتحليلها، ولا شك أن أفضل وسيلة تربوية مساعدة هي دراسة الحالة.

المرحلة 5: هناك عدد كبير من الناس قادرون على التعرف على المشكلة وتحليلها، وكثير منهم يتجهون نحو الجوانب القانونية لأن القدرة على التحليل هي أساس هام من علوم القانون، إلا أن من يتحلون بموهبة التحليل غير قادرون على إيجاد وسيط، أي ما يمكنهم من الربط بين مختلف العناصر والأجزاء، كما أن النجاح في ذلك يتطلب أن يكون الإنسان قادرًا على وضع الأجزاء المتفرقة في نظام معين إلى جانب بعضها البعض بحيث تنشىء «هيكلًا» محددًا.

وأنتم جميعًا أيها القراء، تعرفون أناسًا لا يمكنهم التوصل إلى ذلك الوسيط من الحياة اليومية، وأعني بهم هؤلاء البؤساء الذي لا يستطيعون حتى إلقاء نكتة؛ حيث إن ذلك يمثل جزءًا من قدرته على إيجاد الوسيط، لأنه ما الذي تتوقف عليه النكتة الجيدة؟ إنها يتوقف على ترتيب مجموعة من العناصر في الحكي بصورة تجعل اتجاه الخبر بأكمله يتجه تلقائيًا نحو ذروة درامية، تلك هي العقدة.

وبعبارة أخرى: فإن من يستطيعون إيجاد العامل الوسيط يكونون قادرين على تشكيل الخبر بحيث يستطيعون من خلال ذلك توصيل الأفكار والمشاعر والخبرات وغيرها للآخرين. بمعنى أنهم قادرون على الحديث والكتابة بطريقة تجعل الآخرين يدركون على الفور الأفكار المطروحة، كما يكونون قادرين أخيرًا على التجهيز لعمليات مخطط لها.

ولنعد مرة أخرى إلى مثال زائري الأطباء؛ إذ يجب تمكين الدارس في مثل هذه الفصول من الربط بين حقائق علم الأدوية وبين الخبر القادم من الطبيب بشكل واضح، بحيث يتمكن الطبيب عندما يصف الدواء أن يحقق نجاحًا علاجيًا أفضل، فإذا لم يتمكن الصيدلي الزائر من ذلك، فإن مختلف الحقائق الخاصة بالدواء لن يكون لها جدوى (مثل التركيب، والفاعلية، والآثار الجانبية والجرعة... إلخ)، والنتيجة: أن الطبيب لن يعرف السبب لاستخدامه ذلك الدواء.

المرحلة 6: يعتبر تحقيق نظام للقيم من أصعب الواجبات في الحياة الإنسانية، فنحن لا نستطيع العيش بدون تلك المعايير - وتكفي الإشارة هنا للأخلاقيات، لأنه لا غنى عن المعايير الأخلاقية من أجل العيش بسلاسة داخل المجتمع، إلا أن هناك بجانب ذلك مجموعة كاملة من المفاهيم القيمية، وتكفي هنا الإشارة إلى مجال العلوم، وبعبارة أخرى ليس هناك إنسان مفكر يمكنه أن يستغني عن تقويم المعلومات التي تتدفق عليه كل ساعة من البيئة المحيطة به.

فالإنسان الذي تعلم تحليل الخبر يكون قادرًا على تحديد صحة الخبر وفق معايير واضحة، مثل سلامة المنطق، توافق مختلف العناصر وتناغمها في إطار هيكل واضح أو نظرية محددة، أو تقويم عمل على أساس معايير معروفة، وهكذا..

وإذا طبقنا ذلك في الفصل الدراسي فإنه يعني يجب أن يكون الصيدلي الذي يدور الطبيب قادرًا على التقويم السليم للأخبار التي يحصل عليها من حديث الطبيب، ولنفترض أن أحدهم

أوصى الطبيب بدواء معين يحمي المرأة لثلاثة أشهر قبل الحمل إذا تناولته لمرة واحدة، إلا أن الطبيب سيقول: «طالما أنه لم يتم بصفة نهائية حصر المعلومات عن وجود خطر فلن أقوم بوصف أي دواء يختلف عن المعتاد!»، ويصبح لزامًا على الزائر أن يقييم بناء على سير الحديث أو من خلال أسئلة إضافية محددة الهدف ما إذا كان الطبيب يخشى حقًّا الآثار الجانبية لذلك الدواء، أم أنه يرفض الأدوية المغايرة لأسباب أخلاقية.

والخلاصة إذا ألقينا نظرة أخرى على الهرم التصنيفي سندرك أن «التقويم» يمثل حقًّا ذروة قدرتنا العقلية؛ لأن من يستطيع إجراء تقويم جيد لا بد أن يتمكن حقًّا من تجاوز المراحل الخمس بنجاح، فما تأثير ذلك على العمل في الفصل؟ هناك سببان وراء عدم قدرة الدارس على التقويم السلمي:

1- إنه يفتقر إلى القدرة العقلية اللازمة.

2- إنه لم يتعلم التفكير الذي يمثل نشاطًا.

في الحالة الأولى يكون مفتقدًا لكل شيء، ومثل هذا الدارس لن يحقق مطلقًا الهدف الدراسي وهو «التقويم»، ولذلك يجب استبعاده مستقبلًا من حضور مثل تلك الفصول الدراسية؛ لأنها ثقيلة عليه بدون داعٍ، وتسبب له الإحباط وتزيد من شعوره بالنقص إلى درجة أن قدرته على الإنجاز بعد هذا الفصل الدراسي ستقل ولن تزيد.

أما في الحالة الثانية فالأمر يستحق التعب ومحاولة قيادة الدارس بهدوء وصبر لاجتياز مرحلة بعد الأخرى، ولكن نذكر هنا من جديد غيرة المدرب القديمة: إن المرء لن يستطيع من خلال الفصل الدراسي تحقيق تغيير عقلاني مماثل؛ لأن ذلك يتطلب برنامجًا تدريبيًّا جيدًا متوسطًا إلى طويل المدى.

وسأعطيكم من خلال الجدول التالي مثالين يوضحان إمكانية شرح تصنيف بلوم من خلال التجربة التدريبية، حيث قمت عامدًا بوضع برنامجين دراسيين مختلفين بجانب بعضهما البعض ـ لكي أبرهن على إمكانية استخدام التصنيف الإدراكي على كل موضوع دراسي.

أمثلة على التصنيف الإدراكي بالنسبة إلى تدريب البائعين:

المرحلة	زائرو الأطباء	تدريب البائعين للأحذية
1	اكتساب العلم: • معلومات طبية أساسية. • معلومات صيدلية أساسية. • معلومات عن الأدوية.	اكتساب معارف حول الأحذية: • المواد المستخدمة. • معيار الجودة. • النماذج. • اتجاهات الموحدة.
2	إدراك العلوم المكتسبة: نفترض أن الفحص أظهر كبرًا ملحوظًا للتغلب الأيمن، فما هو السبب؟ وما هي تأثيرات ذلك على المريض؟	إدراك العلوم المكتسبة: هل يمكنني استخدام الحذاء الذي تعلمته في (1) للأغراض التالية: • تسلق الجبال. • الرقص. • الخدمة (كعامل أو بائع (أي عندما أقف على قدمي طوال اليوم)؟
3	تحليل موقف ما: نفترض أن الطبيب يرى أن استخدام دواء أو حماية الزائر خطير بالنسبة إلى مريض الكبد، فالسؤال هو: متى يتم تغيير الدواء؟ وهل يؤثر سلبًا على الكلية؟ هل قدمت معلومات كافية للطبيب أم أن اعتراضه مجرد حجة لرفض الدواء؟	تحليل موقف ما: لنفترض أن المشترية ادعت أثناء حديث الشراء أن الحذاء ليس متينًا تمامًا، السؤال: ألم تفهم معلوماتي حول الحذاء؟ وهل تم استنزاف الحذاء الذي ذهبت به 5 مرات في العام إلى الاحتفالات، وهل هي مجرد حجة؟
4	استخدام المعرفة المكتسبة: نفترض أن المريض لديه مرض معين فهل يمكن أن أوحي للطبيب بعلاج معين من أوراق النباتات؟	استخدام المعرفة المكتسبة: شرح الخصائص الأساسية للحذاء أثناء حديث الشراء وفقًا لمتطلبات العميل.

5	الوسيط من حقائق مختلفة بشأن أمر متكامل: يتحدث الطبيب عن مريض يصاب بنوبات روماتيزمية حادة ويضطر للعمل، ويرفض الطبيب مواصلة وصف عقار الكوريتزون بسبب تأثيراته على مخزون الهرمونات ولا عقار «أدبيات» بسبب الخوف من إدمانه، فيوحي الصيدلي بدواء خالٍ من الأفيون ولا يسبب أعراضًا غير مرغوب فيها؛ لأنه لا يصل مباشرة ويمنع الجزيئات الضارة، وبذلك يكون قد أوجد وسيطًا جيدًا بين حقائق الطب.. وحقائق الدواء.	الوسيط من حقائق مختلفة بشأن أمر متكامل: تقرب العملية في حذاء قوي للتجوال ولكن قدميها حاستان وتلتويان دائمًا عندما تسير طويلًا، فتوحي البائعة بحذاء ذي رقبة طويلة وذي فعل ليّن وهو صحي وبه سنادات للكاحل، وبذلك تكون قد ربطت بين الحقائق (متطلبات العملية) مع الحقائق الخاصة بالحذاء لتحقيق أفضل نتيجة كلية.
6	التقويم: يرفض الطبيب الدواء الموحى به بسبب آثاره الخطيرة، فهل شكوكه حقًّا طبية تخصصية؟ أم أن موقفه الأخلاقي يرفض ما يوجد في نشرة الدواء؟ فيتساءل الزائر بحرص عن طبيعة النشرة التي يستند إليها، فإذا لم يجب الطبيب بدقة سنفترض أنه يستند إلى آراء مسبقة، وفي هذه الحالة لا جدوى من مواصلة النقاش.	التقويم: نفترض أن العميلة امرأة على المعاش بملابس غير أنيقة وتريد تفصيل حذاء فتذكر لها البائعة 3 إمكانيات للتصنيع بأنواع مختلفة من الجلود وتذكر أسعارها: بين 150 ـ 300 يورد ثم تسأل العميلة عن السعر الذي ترغب فيه، فتجيب بأن السعر ليس مهمًّا، لأنها ستبلغ قريبا الـ 88 من عمرها وقررت أسرتها إهداءها حذاء مفصلًا بمناسبة عيد ميلادها، وبعد أن قامت البائعة بتقدير الموقف بدأت العمل لبيع أفضل حذاء.

وهناك عنصر آخر لم نناقشه ونحن نضع تعريفًا لأهداف التعليم؛ لأن كل هدف تدريبي له جانبان، أحدهما يتعلق بالمضمون والآخر بالإنجاز، أي أنه يبنغي على المدرب عند التخطيط للدرس أن يضع أمامه دائمًا أمرين - أو سؤالين يحاول الإجابة عليهما من خلال أهداف التدريس:

1- ما الذي يجب أن يعرفه الدارس في نهاية الفصل الدراسي؟

2- وما الذي يستطيعه الدارس في نهاية الفصل؟

لقد ذكرنا من قبل فيما يتعلق بالهدف التعليمي الأهم لزائري الأطباء بأنه: «أن يتمكن الدارس من إقناع الطبيب بأدوية معينة بحيث يقوم الطبيب بوصفها للمرضى وهو ما سيظهر من تسويق الد واء».

وربما لاحظت الآن أن ذلك الهدف الأهم يحتوي على هدفين فرعيين:

1- لا بد أن يكون لدى الصيدلي الزائر قدر مخزون من العلم يمكن استدعاؤه، مثل معلومات طبية أساسية (عن الدورة الدموية، والنظام العصبي والهورمونات... إلخ) وذلك إضافة إلى علم الأدوية (من حيث التأثيرات الدوائية، والتعليمات، والآثار الجانبية والجرعة، والأسعار... إلخ)، وهذا ما يتعلق بالمضمون.

2- يجب أن يكون الصيدلي الزائر للطبيب أيضًا قادرًا على أمور، أي أن يستطيع توصيل هذه المعرفة بمهارة، وحسب الموقف لدى الطبيب حتى يقتنع الطبيب بفعالية الدواء ويستخدمه، وهذا هو العنصر المتعلق بالإنجاز.

وقد ارتكبت خلال العقود الماضية أخطاء جسيمة فيما يتعلق بعنصر الإنجاز في الاقتصاد أثناء التدريب، فقد تم «تدريب» البائعين من كافة المجالات على علوم متخصصة، في حين لم يكن المرء راغبًا في الإنفاق على ما يسمى بالتدريب السلوكي (بما في ذلك تكنيك الحديث)، ولكن تحت ضغوط المنافسة بدأت الشركات تدريجيًا في تغيير موقفها من «التدريب»، ولكن كان المدربون يصيبون تلك الشركات بالإحباط للأسف؛ لأنهم لم يكونوا على علم بتحديد الهدف التعليمي، ولكنهم يختارون الطريق الأسهل؛ حيث يطبقون تصورًا تدريبيًا تم وضعه

(عادة قبل سنوات) وذلك بدون أن يهتموا بتكوين المجموعة الدارسية ولا باحتياجاتهم وما يتطلبه ذلك من أهداف تعليميه، ومن الطبيعي أن المرء يبدأ في الحديث عن مثل ذلك السلوك وفجأة يصبح هؤلاء المدربون بلا عمل، ويلقون بالمسؤولية على «الحكومة الشريرة» لأنها مسؤولة عن الكساد، فما الذي يدفعهم إلى البحث عن المسؤولية لدى أنفسهم؟ خاصة أنهم يعتبرون آخر الأمر «محترفين» ذوي خبره يعرفون كيف «يديرون» فصلًا.

والواقع أن الطلب على المدربين الأكفاء من جانب القطاع الاقتصادي أصبح مؤخرًا أكبر كثيرًا من العرض! ولأن هناك قدرًا ضئيلًا للغاية من المدربين الأكفاء، تلجأ الشركات تلقائيًا إلى ما يسمى «بالدرس الموضوعي»، أي العمل وفق نظم تدريس بدون اللجوء إلى المدرب (مثل التعليمات المبرمجة والمعدات التدريسية، والأفلام التعليمية... إلخ).

ويعتبر الأمريكي، دبرت ف. ماجر «Rclrt F. Mager» هو رائد المجال الخاص بالإنجاز في تحديد أهداف الدراسة، وقد أطلق على الأسلوب الذي اقترحه تعبير «التحديد العملي للأهداف الدراسية، ويقصد بالعملي هنا الفعالية والنشاط، وبذلك لا يكتفي الدراسي باكتساب العلم ولكن أيضًا القدرة على العمل به.

وحتى لا نكتفي بالنظرية سنقوم بإعطاء مثل يشرح الروابط بين التصنيف الإدراكي والإنجاز العملي، استنادا إلى التجربة العملية وسنختار تدريب بائعي آلات التصوير:

الهدف التعليمي الأعلى

يجب أن يكتسب البائع من خلال التدريب معرفة تمكنه من معرفة تركيب ووظيفة آلات التصوير التي تبيعها شركته.

التصنيف الإدراكي (ما الذي يجب أن يعرفه)	الهدف التعليمي العملي (ما الذي ينبغي أن يقدر عليه)
تركيب أهم أنواع الكاميرات (مثل كاميرا الجيب، كاميرا الصور الصغيرة الكاميرا العاكسة، كاميرا السينما... إلخ).	يجب أن يتمكن في أي وقت من استدعاء البيانات من الذاكرة.

التصنيف الإدراكي (ما الذي يجب أن يعرفه)	الهدف التعليمي العملي (ما الذي ينبغي أن يقدر عليه)
وظائف مختلف أجزاء الكاميرا: كيف تعمل العدسة؟ ماذا يحدث عند تشغيل «الـزوم» أين موقع المـرآة في الكاميرا العاكسة عند التصوير؟	يمكنه الإجابة باختصار ودقة على الأسئلة التي يوجهها العميل حـول وظائف الكاميرا.
ما هي الأغـراض التي تستخدم معها مختلف أنواع الكاميرات؟ مثلًا: كاميرا الجيب للقطات السريعة في الطريق، كاميرا الصور الصغيرة للأحداث الرياضية، والكاميرات الكبيرة للتصوير في المجال الهندسي والدعاية إلخ، ما هي التجهيزات الإضافية اللازمة؟	يجب أن يوضح بصورة مقنعة خلال إجابته على سؤال العميل حول إمكانية عمل صور فنية بكاميرا الجيب ما يلي: • إن ذلك غير ممكن. • السبب في عدم الإمكانية

وآمل أيها الزميل المدرب أن تكون قد أدركت الآن المقصود بتعبيري «التصنيف الإدراكي» و«تحديد الأهداف الدراسية العملية» ولأي غرض يستخدمان، أي لوضع تحديد دقيق للأهداف التعليمية؛ لأنه من المؤكد أن المدرب الذي لا يدرك بوضوح الهدف التعليمي لفصله، سوف يفشل.

ورغم ذلك أعترف لكم هنا بشيء مضحك، فلقد عملت سنوات طويلة بنجاح كمدرب دون أن تكون لدى فكرة عن مسألة التصنيف! وربما أكون قد قمت بالمطلوب «بمحض الصدفة» لأنني أمتلك موهبة تربوية مميزة وخبرة طويلة جدًا في التدريب، وأعلق أهمية خاصة على خبرة السنوات العشر التي اكتسبتها من العمل في الخارجي؛ حيث تعلمت شيئًا واحدًا هو أن ألبّي احتياجات العميل، وهذه بالذات هي النقطة الهامة عندما يقوم مدرب بوضع برنامج تدريس؛ حيث يتساءل عن احتياجات ومشاكل الدارسين الذين سيستقبلهم فصله الدراسي عما قريب؟

وينشأ عن هذا التساؤل بالنظر إلى المشاركين في الفصل، ثلاثة معايير أساسية خاصة بتحديد الهدف الدراسي:

1- ما هي درجة النضج الإنساني الحالية للمشاركين في الفصل الدراسي؟ وما هي احتياجاتهم؟ وما هي مجالات اهتمامهم؟ وهل يأتون إلى الفصل ولديهم حوافز إيجابية أم سلبية؟

2- ما هي أكثر المشاكل في الحياة المهنية التي تؤرق المشاركين؟ وما هي طبيعة الأنشطة المطلوبة من كل فرد في مواقعهم المهنية؟ وما طبيعة المشاكل التي يحتمل أن تقابلهم في المستقبل؟ وكيف يمكنني كمدرب مساعدة هؤلاء الناس للتغلب على المشاكل التي ستواجههم؟

3- ما هي طبيعة العلم الذي أريد توصيله للمشاركين؟ وما هي الوسائل التربوية التي يمكنني استخدامها لتوصيل ذلك العلم بسرعة وسهولة إليهم؟ وما هي أساليب الاختبار التي يمكنني اللجوء إليها للنجاح في نقل المعلومات؟ وما هي التدريبات التي يمكنني اختيارها لكي أسهل على الدارسين الانتقال إلى نماذج سلوكية جديدة؟

إن عملي كمدرب حرّ يجري على الوجه التالي: يتم استدعائي إلى إحدى الشركات ليتم إخباري بأنه تم اختياري للتدريب (عادةً بناء على توصية شفوية) وهنا أوجه أسئلة حول عمل الشركة وكيف تسير الأمور بها، ثم أتناول المشكلة الخاصة ـ لأنه لم تكن الشركة لتستدعيني لو لم تكن هناك مشكلات، وعند هذه النقطة أظل ألّح بالأسئلة (التي تكون غالبًا مباشرة وغير محببة) حتى أعرف على وجه الدقة أين تكمن مشكلة الشركة ومشاكل العاملين بها، وهنا أتخذ أول قرار: ما هي طبيعة الفصل الدراسي المطلوب عقده؟ فصل للإدارة؟ أم تدريب للباعة أم فصل للتواصل؟ أم هل هو تدريب على التخاطب ببلاغة؟ أو ربما تدريب على تقنيات إجراء الأحاديث؟ أم هو تدريب سلوكي محض؟ أو ربما تعقد العديد من تلك الفصول ـ وفي هذه الحالة كيف سيكون ترتيبها؟ أم سيتم الجمع بين بعضها البعض؟

ولنفترض أن المشكلة الأساسية لإحدى الشركات هي أن الشركة وضعت تصورًا جديدًا للتسويق ـ إلا أن المراكز الخارجية لا تستجيب لها! لأن الكبار يرفضون ذلك حاليًّا، بل وأحيانًا

يكون هناك «تمرد داخلي» في الشركة، وهنا يكون افتراض هو: أننا سنعقد تدريبًا «رسميًّا» على البيع، إلا أن الهدف التعليمي لهذا الفصل يجب أن يكون هو تحفيز المراكز الخارجية على الإقرار بالتصور الجديد للتسويق، ثم الإسراع بعد انتهاء الفصل للعودة «إلى الجبهة» من أجل تحقيق تسويق أعلى مما سبق، وذلك بعد التزود بالجرعة الأخلاقية، لأن الأمر يختص في النهاية بارتفاع معدلات التسويق!

والآن أقوم بالحصول على معلومات تفصيلية قدر الإمكان حول المراكز الخارجية، وذلك بطريقتين: الأولى إني أدعو من يفاوضني (يكون عادة مدير التسويق أو / و مدير المراكز الخارجية) ليحكى لي رأيه في المراكز الخارجية، ثم أقوم مع اثنين من العاملين بها على الأقل بجولة، وحينذاك فقط أقرر نهائيًّا المدة التي سيستغرقها الفصل والهدف التعليمي له، وأرسل إلى الشركة ببرنامجي المقترح، وهنا فإن تصنيفي الخاص سيبدو كالتالي:

1- استكشاف الوضع في السوق.

2- استكشاف وضع الشركة في هذه السوق داخليًّا، وخارجيًّا وكذا سياسة المنافسين.

3- مناقشة سياسة الشركة وبرنامجها.

4- التعرف على المشاكل الخاصة التي تنشأ عن النقاط 1 - 3.

5- تقرير نوعية الفصل والهدف التعليمي، أي ما الذي يمكن ـ على وجه التحديد ـ تحقيقه من خلال التدريب.

6- إعداد برنامج يلبي الاحتياجات التالية:

أ- ما الذي يجب أن يعرفه الدارسون عن أوضاع السوق؟

ب- ما الذي يجب أن يعرفه الدارسون عن أوضاع الشركة؟

ج- ما الذي يجب أن يعرفه الدارسون عن سياسة الشركة؟

د- ما الذي يجب أن يعرفه الدارسون حول المنتجات (والخدمات)؟

هـ- ما هي الطريقة المثلى التي يمكن بها استخدام هذه المعرفة؟

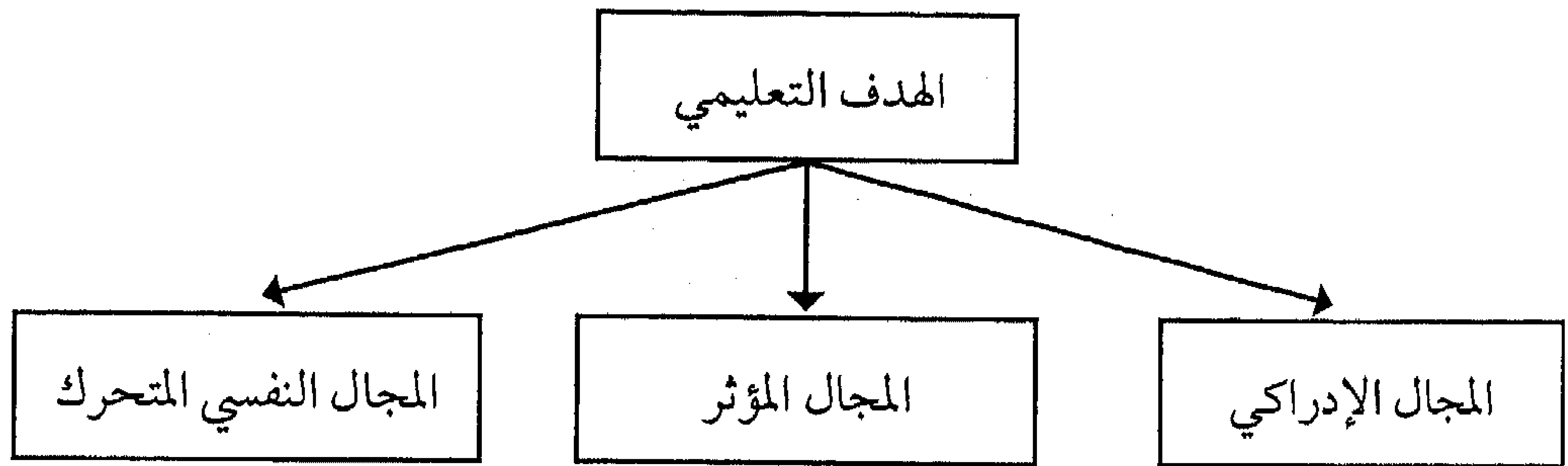
و- ما هي مدة التدريب والوسائل التربوية (اختيار المساعدات الدراسية) التي ستترتب على (أ حتى هـ)؟

س- كيف أتمكن من إنجاز الهدف الدراسي (هل استخدم أسلوب الاختبار)؟

بمعنى آخر: إنني بعد بحث تصنيف «بلوم» كلية لم أستطع تحديد أي مرحلة «ستقع» من تصنيف بلوم أثناء إعدادي لبرنامج الفصل الدراسي، وهو ما لن أستطيعه أيضًا بالتأكيد في المستقبل، كما سأكون متشككًا على الدوام وأن أقرأ برامج زملائي التي تحتوي على قائمة طويلة من التعريفات للهدف التعليمي وفق النظام التربوي، ومثل تلك الدقة تستدعي لدينا دائمًا فكرة «المحاسب»...

فإذا كنت أيها الزميل المدرب جديدًا في المهنة، ومن ثم لم تهتم مسبقًا بمسألة التصنيف وتعتقد أنك أصبحت تعرف ما يلزم، فيؤسفني أنني سأسبب لك خيبة أمل؛ لأن الجزء الأصعب من التصنيف العلمي لا يزال أمامنا، ولكن لا تفزع من ذلك لأن: الطعام لا يؤكل وهو ساخن جدًا.

في البداية يجب أن أعترف بأنني لم أقدم لك ـ لأسباب تعليمية ـ جزأين من تصنيف بلوم ذي الأجزاء الثلاثة؛ حيث إن كل هدف تعليمي يمس ثلاث مجالات وفقا له:



- العلم
- المثقفين
- المهارات

- المواقف الشعورية
- الالتزام بالقيم

- التنسيق بين التحركات

ولكن من الأفضل توضيح ذلك التقسيم من خلال مثال تدريبي مثل «الدرس السائر».

الهدف التعليمي: شخص يريد تعلم قيادة السيارات.

المجال الإدراكي	المجال المؤثر	المجال النفسي
• معرفة فنية أساسية لماذا وكيف يقود سيارة. • معرفة قانون المرور.	• القيادة الهادئة بدون عصبية. • يجب الشعور بالبهجة أثناء القيادة.	أفضل تنسيق بين التحركات، مثل النقل ببطء مع الضغط ببطء في نفس الوقت على بدال البنزين، ثم فك فرملة اليد تدريجيًا عند صعود جبل.

ولا نريد أن نفصل أكثر في النقطة الثالثة؛ لأن المهم هنا هو إعطاء الدارس وقتًا أطول للتدريب، وذات يوم ما سيتعلم القيادة أو لن يتعلمها، ولا يحتاج الأمر إلى اختبار خاص. أما بخصوص المجال المؤثر فقد كُتب عنه كثيرًا لأنه نقطة خلافية! لأن ما هو واضح لا يحتاج إلى إعادة تفسير، أم ماذا؟

إلا أن التصنيف الفعال يسبب دائمًا صعوبات، ولا يرجع ذلك إلى تعريفه، فقد أصبح الجميع يعرفونه، إلا أن الصعوبة تنشأ عند التطبيق العملي، ولذلك لن يتغير الكثير قريبًا.

إن الصياغة الدقيقة للمفهوم تقول: نريد النظر إلى تعريف بلوم ومعاونه كراتڤول «Krathwohl»، وأقتبس ما يلي:

الأهداف التعليمية المؤثرة: هي الأهداف التي تؤكد على شعور أو عاطفة أو قدر معين من القبول أو النفور، وهي تتراوح بين الملاحظة البسيطة لظواهر بعينها وبين نوعيات الشخصيات والإدراك العسيره، وتشمل الأدبيات على عدد كبير من تلك الأهداف التعليمية، التي توضح كاهتمامات وأفكار وقيم، أو مواقف شعورية.

ويتحدث كراتڤول (في هذا الموضع) فقط عن أن الأمر يتعلق بأهداف تعليمية... تؤكد على ... المشاعر، إلا أنه يتضح من كتابه أن الأمر في حالات كثيرة يتعلق بتغيير مواقف «سلبية» قائمة لتصبح «إيجابية»، والعكس صحيح بالطبع، ويمكن ملاحظة كثيرًا في الحياة اليومية: عندما تحاول مثلًا إحدى الأمهات تغيير المشاعر الإيجابية لابنتها تجاه أحد الشباب إلى مشاعر سلبية؛ لأن الشاب لا يعجبها!

ويمكن تصوير تلك الأمور من جديد من خلال التجربة التدريبية: لنفترض أن أحد المدرسين عليه أن يقرأ الجزء الأول من مسرحية «فاوست» مع طلابه من سن السادسة عشرة، وهو عمل يرحب به بعض الطلاب، لأنهم عرفوا بالفعل من منزل الأسرة: إن جوته (مؤلف فاوست) هو أعظم شعرائنا وواحد من أذكى من أنجبهم شعبنا على الإطلاق، ويكون هدف الدراسة المؤثرة هنا هو تأكيد على تعميق ذلك الموقف الإيجابي.

إلا أن غالبية الطلاب قد يرفضون جوته بصفته كلاسيكيًّا عفى عليه الزمن، ومن ثم لا يستطيعون تقبل أشعاره التي لا تتفق مع روح العصر، ومن ثم يكون هدف الدرس هنا هو «تغيير» ذلك الموقف السلبي الذي يستند أساسًا إلى العاطفة حتى يستطيع الطلاب (أو بعضهم) أن يقرروا بعد القراءة: «يا إلهنا ـ إن العمل يحتوي بالفعل على أمور هامة! ولا يزال جوته قادرًا حتى اليوم على أن يبلغنا رسالته!».

وعند هذا المثال يتضح لنا الخطر الذي قد يتعرض له كل المدرسين، فإذا فشل في شرح فاوست عن معرفة وحماس، فإن النتيجة ستكون هدفًا تدريسيًّا سلبيًّا، إلى حد أن من كانوا متحمسين في البداية لجوته سيشعرون بالإحباط. أما الآخرون وبعد أن تقرر رأيهم الأساسي سيكون الكيل قد فاض بهم من كافة الكلاسيكيين.

ونعود الآن إلى تعريف كراثول السابق ونحاول تبسيطه:

«تسعى الأهداف التعليمية الفعالة إلى تأكيد وتغيير المواقف العاطفية».

فكيف يبدو الآن التصنيف الفعال لكراثول وبلوم؟ إنه يحتوي في صورته المبسطة على خمس مراحل:

1- استقبال المؤثرات والانتباه الإيجابي إزاءها.

2- الاستجابة للمؤثرات ونيل الإشباع نتيجة لذلك.

3- تقويم المؤثرات المستقبلة بهدف الاهتمام بها رغم المصاعب.

4- إنشاء نظام للقيم تندرج تحته مختلف القيم في إطار تصور عام.

5- ترتيب القيم في إطار نظام كلي (مثل فلسفة الإنسان) والتي يحددها الفرد في إطار القيم.

ويوضح كراتڤول ذلك من خلال مثال من دراسة الفن، وسأعرض من خلال الجدول التالي مع بعض التغيير بحيث أضع التصنيف والمثال بجانب بعضهما البعض:

الهدف التعليمي المؤثر (الهدف المنشود):

مراعاة استخدام الظلال لتوضيح العمق والوضوح.

التصنيف	المثال
استقبال المؤثرات والحركات الإيجابية.	تلقي الطالب لأول مرة عند إدراك (بناء على توجيه المدرس) الظلال على لوحة لبرميرانت[1]، ويجدها «جديرة بالاهتمام».
رد فعل على المؤثرات والحصول على الإشباع منها.	يتأمل الطالب بدافع ذاتي بعض الصور التي تتسم بدقة التظليل وتكوينات الألوان وتركيبها، كما أن اكتشافه للأسلوب الغني وقواعد التكوين في الصور الجيدة يجعله سعيدًا.
تقويم المؤثرات المستقبلي بهدف الاهتمام بها بصورة أكبر ـ حتى برغم الصعوبات.	يبحث الطالب حسب الخطة عن الصور الجيدة من خلال زيارة المتاحف والمعارض، فقد أ درك قيمة الفن «الجيد»، ويعطيها لاحقًا أولوية على الصور ذات الرؤى المختلفة (مثل السريالية والرمزية... إلخ).
إنشاء نظام للقيم من أجل وضع مختلف القيم المختارة في إطار أكبر.	يتمكن الطالب نتيجة للمراقبة المستمرة المقارنة من تكوين تصور حول نوعية الصور التي يتقبلها من حيث أسلوب الرسم والتكوين، وتلك التي لا يتقبلها؛ لأنه يريد الآن الحكم على الصور من خلال قيمتها، وأصبح يعطي الفن في حياته مكانًا أكبر من أشياء أخرى (بما تحتويه من نظام قيمي)

(1) رسام عالمي مشهور (المترجم).

ترتيب القيمة في نظام شامل (فلسفة) يحددها الفرد (في المجال القيمي).	تعود الطالب من خلال الاتصال المستمر مع الفن إلى النظر إلى كافة المشاكل أساسًا من وجهة نظر جمالية، والتي أصبحت تتمتع بالأهمية القصوى لديه، حيث تصبح الجماليات عنصرًا أساسيًّا في «بناء» نظامه القيمي وفلسفته التي يسير تبعًا لهما.

ويعلق كراتفول على هذا المثال بقوله: «من غير المحتمل أن يجد المرء مثل هذا الهدف التعليمي في أية لوائح؛ إلا في تلك التي صممت خصيصًا لطلبة الفنون؛ لأنها تصور النوعية الواضحة والمنتظرة إذا تم تصنيف الأهداف التعليمية على هذا المستوى».

أما «بلوم» فإنه يعرض كذلك مقارنة للتنصيف الإدراكي المؤثر لكي يوضح ضرورة وجود التصنيفين معًا، وتبدو المقارنة كالتالي:

الإدراكي	التأثيري
تذكر العلم وإدراكه.	استقبال المؤثرات وحركاتها.
فهم العلم المكتسب.	الانفعال بالمؤثرات وتحقيق الإشباع منها.
القدرة على استخدام العلم المكتسب.	تقويم المؤثرات بهدف الاهتمام الكبير بها برغم الصعوبات.
القدرة على تحليل المواقف التي تتضمن ذلك العلم، وقدرة ذلك العلم على التنظيم.	إنشاء نظام قيمي لإدراج كل قيمة مختارة في إطار تصور عام.
القدرة على التقويم لتحديد قيمة المادة والمجال والأقوال.	إدراج القيمة في إطار نظام شامل (فلسفة) يحدده الفرد (في مجال القيمي).

وينقل بلوم في هذا الشأن عن م. روكيتش «M. Rokeach» قوله: «إن كل سلوك إدراكي له مقابل تأثيري، وقد أثبت علم النفس الحديث هذه الحقيقة: ليست هناك قضايا فكرية لا ترتبط بالمشاعر أو لا تثير المشاعر من خلال تحديدها (سواء شفويًّا أو من خلال «الفن»)! أو بالنسبة إلى كافة أنواع التواصل - أي أيضًا من خلال الدرس، فإن العنصر التأثيري هو وظيفة

للعنصر الإدراكي، والعكس صحيح، والشيء الوحيد المؤكد أن العنصر الإدراكي يمكن تحديده بسهولة، ومن ثم يمكن من التعامل مع العنصر التأثيري، وهناك مثالان يوضحان تلك المقولة:

ما الذي يمكن للأم (التي أشرنا إليها سابقًا) أن تفعله لكي تغير تفكير ابنتها؟ إنها تحاول بكل السبل الوصول إلى هذا الهدف من خلال العنصر الإدراكي: «أليس لديك عينان في رأسك؟ إن هذا الشاب من عائلة غير كريمة! إنه لا يملك شيئًا كما أنه لا يساوي شيئًا»! إلى آخره..

والأكثر أهمية بالنسبة للعنصر الإدراكي إذا تعلق الأمر بعدم فرض مبدأ معين، وقد كانت كل النظم الفاشسيته تحاول من خلال «مبررات» إدراكية إثارة التأييد لأيدلوچيتها، أي التركيز على مواقف شعورية محددة بدقة.

ولنحاول الآن نقل أفكار بلوم بخصوص التصنيف الإدراكي والمؤثر إلى لغة ڤاتسلاڤيك وتطبيقها في الفصل الدراسي، يمكننا القول: «تنشأ عن الأنشطة على مستوى المضمون ـ سواء شئنا أم أبينا ـ أنشطة على مستوى الارتباط ويتحقق التغيير المنشود داخل الفصل الدراسي من خلال الربط بين المستويين».

ومن الطبيعي أن هناك أيضًا مواقف يستطيع المرء فيها الوصول إلى الأهداف التأثيرية بدون الاستعانة بالعنصر الإدراكي أي مستوى المضمون، وتضرب مثلًا بعلاقات الحب حيث تؤدي التعاملات الرقيقة بين الطرفين (مثل القبلات والتربيت) إلى إثارة المشاعر بشكل مؤثر بدون الحاجة لقول كلمة واحدة، ولكن لن نقول المزيد عن هذا المثال هنا، وإلا لقام أحد المدرسين بالتربيت على إحدى، الطالبات لكي تحقق نتيجة أفضل! حيث إن الغاية تبرر الوسيلة، وهو ما أوصى به أيضًا «بركنبيهل»...

ويواجه المدرب صعوبات حين يحاول توضيح تلك الترابطات بين المثقفين التقليديين، حيث يكون هناك في الفصل طلاب يتمتعون بذكاء فوق المتوسط، ويتعلمون من خلال دراسة العلوم أن يفكروا منطقيًا، أي من خلال دراسة كافة الاحتمالات المنطقية وحيث لا يكون للعاطفة أي دور في اتخاذ القرار، ومثل هؤلاء يستغربون ـ في اللاشعور ـ مسألة المشاعر؛ لأنهم لا يستطيعون السيطرة على تلك المشاعر التي تظهر فجأة (دون تحذير) ولا يمكن ببساطة التنبؤ

باتجاهاتها، كما أن هؤلاء الناس الذين يغلبون العقل كثيرًا لديهم عادة صعوبات في التواصل مع الزملاء أو المرؤوسين ولا حتى داخل الأسرة؛ لأنهم لم يتعلموا تقبل المشاعر لأنفسهم أو التعبير عنها للآخرين، فما الذي يمكن الآن للمدرب أن يفعله لإقناع هؤلاء بالدور الهام الذي تقوم به المشاعر؟ هناك أمران يمكن القيام بهما أيها الزميل المدرب:

1- يمكن للمرء من خلال مقالة علمية أن يبرهن على أن المشاعر تلعب دورًا مؤثرًا للغاية، والسبب وراء ذلك.

2- يمكن دفع المشاركين من خلال التجربة الذاتية ليدركوا كيف تسيطر المشاعر على العقل.

وأسمح لنفسي الآن بشرح الطريقة لتطبيق هاتين النقطتين عمليًا: بخصوص 1: أثبت چوزيه يلجارد «Jose Delgardo» في بحثه الأولى عن المخ بشكل مقنع:

- إن المشاعر، مثل الإحساس بالخوف أو الوقوع في الحب ترتبط بحركة الأوعية داخل الحزم العصبية للخلايا.
- إن كافة المؤثرات التي تصل عبر الأعصاب من خلال الإشارات الكهربائية يتم تفسيرها كمشاعر داخل جزء خاص من المخ الأساسي وهي منطقة تجمع الخلايا.

وبعبارة أخرى: فإن ما نطلق عليه تعبير المشاعر لا يعدو كونه عمليات كهربائية تتم في أجزاء معينة من المخ، خاصة في منطقة تجمع الخلايا، وهو ما يعني أيضًا أن كافة العمليات الفكرية تصطبغ بالمشاعر، وهو ما يعني آخر الأمر أن كل ما تفكر فيه وما ينشأ عنه من نتائج، مثل إصدار الأحكام واتخاذ القرارات وغيرها إنما يتأثر تلقائيًا بالمشاعر، وليس في وسع حتى أكثر الناس ذكاء أن يمنع تلك التأثيرات الشعورية: وهذا هو السبب في أن المشاعر (أي العنصر التأثيري) تلعب ذلك الدور الهائل في حياة الإنسان.

بخصوص 2: لا يتخلى الإنسان طواعية عن الآراء المحببة بسهولة، وليس في وسع الأذكياء داخل الفصل إنكار تلك الحقيقة الثابتة أي أنهم يجلسون في حجرة الدراسة ويومئون برؤوسهم ـ ورغم ذلك فإنهم لم يقتنعوا بعد! لأنهم لم يجدوا بعد الطريقة التي تمكنهم من الهروب من هذا المأزق الذي يؤثر في صورتهم ـ بشكل كبير ـ وهنا أقوم باقتراح التدريب التالي:

وأناشدك أيها القارئ أن تشارك معنا في هذا التدريب ولا تكتفي بقراءته:

النص التالي في الخانة اليمنى مقسم إلى أجزاء تتميز بكتابه الحرف الأول في البداية كبيرًا (A - B - C إلخ) وقم بقراءة الجزء A، واكتب فورًا في الخانة اليسرى بدون تفكير المشاعر التي أثارتها قراءتك (مثل الفرح، الغضب، الاستمتاع... إلخ) ثم انتقل بعدها على الفور إلى الخانة B وهكذا.. حتى تنتهي من قراءة النص بأكمله، وعند نهايته لا تقرأه مرة أخرى ولكن أجب مباشرة على السؤال الذي سيطرح عليك:

الخبر	المشاعر المثارة
نشرت صحيفة يومية هامة الخبر التالي: A) «علمنا من مصادر مطلعة جيدًا كالعادة أن وزارة «الصحة والأسرة» تخطط لتقديم مشروع قانون جديد من شأنه خفض معدل الطلاق في ألمانيا كثيرًا».	
B) تشعر وزيرة الأسرة بالقلق الشديد بسبب معدل الطلاق بين الزيجات الحديثة في ألمانيا أكبر منه في الدول الغربية الصناعية المجاورة، ولذلك يجب اتخاذ الإجراءات التي تحول دون طلاق الأزواج الشبان.	
C) أظهرت نتائج استطلاع الرأي أن هناك ثلاثة أسباب وراء الطلاق المبكر، وهي: 1- يكون لدى الشباب تصورات خاطئة قبل الزواج، وخاصة فيما يتعلق بأدوار كل منهما. 2- يتزوج الشباب ولديهم توقعات خاطئة بشأن العلاقات الزوجية. 3- يعاني الشباب عمومًا من ضعف التواصل؛ ولذا فهم غير قادرين على توضيح المشاكل الطارئة من خلال مناقشة مفتوحة ونزيهة من ثم العمل على حلّها.	

D) ولذلك تقترح وزيرة الأسرة تقديم مشروع تكميلي جديد للزواج إلى البرلمان، يتضمن ما يلي: 1- يجب على الراغبين في الزواج حتى سن الثلاثين الاشتراك في فصل دراسي لمدة أسبوعين يدرسون خلاله الأسس النفسية للتعايش الإنساني من خلال تدريبات خاصة بالمشاعر. 2- تشرح العلاقات الزوجية المختلفة خلال الفصل. 3- أخيرًا يجب أن يتيح القانون إمكانية عقد «زيجة تجريبية» لمدة عام. أي يكون في وسع أحد الشريكين الإعلان ببساطة عن رغبته في إلغاء الزواج ـ في حالة عدم حدوث حمل خلال تلك الفترة.	
E) وقد عبرت وزيرة الأسرة في مقدمة المشروع عن رأيها في أنه إزاء تزايد حالات الطلاق، يجب التخلي عن الوضع الساري حتى الآن على المستوى الأخلاقي إذا كان المرء يريد مواجهة تلك «الكارثة الوطنية» بحيث يتم بشكل خاص استبعاد الأفكار الأخلاقية المسيحية حول الجنس والقداس الزوجي.	

السؤال: قم الآن بدون قراءة النص مرة أخرى، بكتابة كافة النقاط الواردة فيه: فكم عدد الحقائق التي تذكرتها؟ ولكي تراجع المسألة، فإن الحقائق التالية تحظى بالأهمية:

1- إن الوزارة تخطط لتقديم قانون جديد.

2- تزايد نسبة الطلاق بين الزيجات الحديثة عن ...

3- اتخاذ الإجراءات التي تحول دون فشل الزيجات الحديثة.

4- تصورات خاطئة عن أدوار طرفي الزواج.

5- تصورات خاطئة عن أسلوب العلاقة الزوجية.

6- المعاناة من صعوبة التواصل.

7- يجب على راغبي الزواج حتى سن 30 الاشتراك في فصل دراسي.

8- يجب العمل بنظام الزيجات التجريبية.

9- يجب شرح أساليب العلاقة الزوجية.

10- يجب التغاضي عن الأخلاقيات العامة.

11- يجب استبعاد الآراء الكنيسة الأخلاقية.

ولننظر الآن إلى نتائج ذلك التدريب من خلال فصولي الدراسية: تراوحت أرقام الحقائق التي أمكن تذكرها بين 4 و 11: ولكن نادرًا ما تحقق الرقم 11، وكانت القيمة في المتوسط تدور حول الرقم 6. فما الذي يقوله إذن ذلك الاختبار؟ إنه يبرهن على أن المشاعر السلبية تؤثر على الذاكرة، وهو ما نعرفه من علم النفس منذ وقت طويل. أما العناصر الخافية في ذلك التدريب فتتمثل في:

1- أنني اخترعت موضوعًا يمس الأفكار القيمة لدى كل إنسان وهي الجنس والتدين.

2- وأنني من خلال المطالبة بمراعاة المشاعر الناشئة لم أعط إشارة إلى ضرورة أن تنشط الذاكرة لاحقًا.

ويجب أن تصدقني أيها الزميل المدرب عندما أقول إنه حتى الأذكياء المتشككون يذهبون إلى فترة الراحة اللاحقة وهم منشغلو الفكر! فلقد عرفوا، عادة لأول مرة في حياتهم، كيف تسيطر المشاعر كثيرًا على إنجازاتنا العقلية!

وإذا سمح الوقت فإنني أستخدم قبل ذلك الخبر الصحفي «عجلة المشاعر»، (الموضحة على الصفحة التالية)، وهي في الكتاب على صفحتي 168، 169).

ونأتي الآن إلى نهاية حديثنا عن التنصيف: ليس هناك خلاف على أهمية التصنيف الإدراكي فيما يتعلق بالإعداد الممنهج للأهداف التعليمية، في حين يظل الخلاف قائمًا حول قيمة التصنيف التأثيري بالنسبة إلى التجربة العملية، وذلك لأنه:

- ليست هناك وسيلة لإثارة مشاعر معينة عن قصد.

● ليست هناك وسيلة للتأثير عمدًا على قوة واتجاه المشاعر المثارة.

وربما تتشكك في أقوالي الآن متعللًا بإمكانية إثارة المشاعر عن عمد، مثلًا عندما يريد المرء إغضاب شخص ما كما أن في وسعه زيادة الغضب اشتعالًا من خلال المزيد من الإثارة، وهذا صحيح، ولكن بشروط لأن غضب كل شخص مختلف عن غضب الآخر؛ إذ يجب أن يعرف المرء الإنسان جيدًا لكي يتمكن من إثارة غضبه عامدًا، وهو ما يتمكن شريكا الحياة الزوجية من إنجازة بشكل رائع، إلا أننا لا نقصد ذلك هنا! والحقيقي أنه لا يوجد مدرب في العالم يستطيع أن يثير المشاعر عن عمد لدى مجموعة دارسية لا يكاد يعرفها، مثلًا مشاعر «الفضول الإيجابي» أو «الدهشة المفرحة» أو «الحماس المشتعل»... إلخ.

فإذا كان هناك ما نتعلم من مسألة التصنيف التأثير فهو أن ندرك كمدربين مدى سطوة المشاعر؛ لأن أيًّا ما سنقوله داخل الفصل الدراسي سيؤثر على الدراسين شعوريًّا، وكل ما نأمل فيه أن تكون تلك المشاعر إيجابية، كما أن في وسعنا تجنب إثارة المشاعر السلبية إذا تمسكنا بالمبادئ التالية التي أثبتت جدارتها في الواقع العملي!

1- يجب أن تكون أقوالنا بعيدة عن القيم إذا كنا لا نريد أن نهاجم المواقف الأخلاقية والدينية والسياسية للدراسين.

2- يجب أن نسعى إلى تجنب الملاحظات التي من شأنها أن تؤثر على إحساس المشاركين في الفصل بقيمتهم الذاتية.

3- لا يجب أن نذكر سوى الأقوال التي نقتنع بأنفسنا بمصداقيتها.

4- يجب أن يشعر الآخرون بحماسنا للمهنة، وكذا أن يكون موقف الدارس إيجابيًّا ومحسوسًا في كل وقت.

5- يجب أن يشير سلوكنا العام سواء داخل الفصل أو خارجه إلى أننا نسير وفق نظام قيمي ملزم لنا.

6- يجب أن نتقن المادة الدراسية ونحن مغمضو الأعين، وأن نضع دائمًا نصب أعيننا ونحن نختار الأسلوب التربوي والتدريس أن هناك خطأ واحدًا قاتلًا داخل الفصل الدراسي: ألا وهو الملل!

ومن يلتزم بتلك المبادئ لن يتعرض للانتقاد سواء من الفرد أو الجماعة إذا كانت لديه كمدرب «لحظة ضعف» أو إذا تعثر في الكلام.

«إن المدرب الذي يستطيع من خلال السلوك الإنساني المستقيم والتدريس بحماس أن يحظى بقبول الدارسين ـ فليس عليه أن يقلق بشأن «التصنيف التأثيري»!».

الملحق الأول: كيف يتم وضع الاختبار؟

إن من يقوم بالتدريس، يريد آخر الأمر أن يعرف ما الذي تعلمه الدارسون، وفي هذا الشأن لا يحتاج فقط إلى اختبار ذلك، ولكن أيضًا إلى معرفة مدى إنجازه هو، لأنه ما زالت تسري القواعد السابقة: إذا كان هناك فصل دراسي قد تعلم عمومًا بشكل سيئ، فإن المدرب هو المسؤول عن ذلك! وبعبارة أخرى: إن نتائج الاختبار تظهر دائمًا معلومات حول إنجاز طرفي المعادلة في الفصل الدراسي: المدرس والدارسين.

وقد تناولنا في هذا الفصل «التعريف العملي على أهداف التدريس»: وهو ما يعني فقط الإجابة عن التساؤل: ما الذي «يدركه» الدارس حقًّا في نهاية الفصل؟ فإذا أجرينا ذلك التحديد العملي للهدف التدريسي بدقة منذ بداية الفصل، فإننا نكون بذلك قد بدأنا في إعداد جزء من الاختبار؛ لأن الاختبار لا يسعى سوى إلى بعث ذلك السلوك الذي ننتظره من الدارس أن «تدركه» مع انتهاء العملية التعليمية، وبهذا المفهوم يندرج إعداد الاختبار بالضرورة في إطار نهاية هذا الفصل الخامس.

ولكن هناك استحالة في إطار ذلك الملحق أن نورد بتفصيل كافٍ أساليب إعداد الاختبار، أما الهدف فهو:

- توضيح المبادئ الحاكمة على الأقل لإعداد الاختبارات أمام المدرب.
- منح المدرب معايير أساسية تتيح له الحكم على الاختبارات التي يقدمها له الآخرون وما إذا كانت صالحة.

وعند البحث في المراجع الخاصة بإعداد الاختبارات تأثرت كثيرًا بأمرين وردا في كتاب (تيودور ريتر ـ Theodor Rütter)، هما:

- أمور تتعلق بالمعلومات المتخصصة.
- اللغة الواضحة سهلة الفهم.

ويمكن للمدربين أن يستفيدوا هنا من ذلك الكتاب إذا لم يكونوا دارسين علوم التربية، ومن ثم لا يفهمون ما يكتبه المعلمون الكاتبون، وقد استخلصت من كتاب «ريستر» صورًا من الاختبارات لاستخدامها في فصوله الخاصة «بتدريب المدرب» والتي لاقت ترحابًا من الدارسين «وكلهم محترفون»، ولذا فإني أشكر دار نشر س، هـ بيك «C. H. Beek» لأنها سمحت لي باستخدام ذلك الاقتباس في كتابي، ومن ثم عليكم تتبعي الآن وأنا أدخل مملكة ريستر للاختبارات والتي أنسج خطوطها وفق اهتماماتي الخاصة:

ما الذي يعينه تعبير «اختبار»؟

اختبار يعني: تجربة، امتحان، بحث، محاولة، إن الامتحان التقليدي والاختبار يختلفان في نقطة مهمة؛ لأن اختبار أسلوب يخضع بذاته لامتحان منظم.

إن الاختبارات التبي تنبع بموضوعية عن تحقيق أهداف التدريس يجب أن ترتبط بصورة وثيقة مع التدريس والتعلم، أي أن التدريب على السلوك مرتبط بهذه العملية نفسها، ولذلك يعتبر كل درس بمثابة عملية تحليلية أساسًا، وبالنسبة إلى التجربة العملية فإن ذلك يعني أنه إذا لاحظ المدرب نتيجة للاختبار أن غالبية الدارسين لم يحققوا الهدف التعليمي، فإن عليه مراجعة أسلوبه كمدرس، ومثل هذه النتيجة السيئة (التي تحققت في مادة معينة) يجب أن تدفع المدرب إلى تغيير أسلوبه التدريسي، أي أساليبه التعليمية.

صعوبات الاختبارات:

لا تتوقف صعوبات الاختبارت فقط على كيفية وضع الاختبار وصياغة أسئلة؛ لأنه يجب في تلك الحالة كذلك وضع الجماعة المقصودة في الاعتبار، فإذا وضع نفس الاختبار لمعرفة القدرة التنظيمية لطلبة مدرسة عادية، أو طلبة الدرسات الدينية، ومجموعة من رؤساء أقسام إحدى المؤسسات الصناعية، فسوف يتوصل المرء إلى نتائج مختلفة تمامًا حول مدى «صعوبة»

ذلك الاختبار، رغم أن تلك حقيقة واضحة، فإنها لا تطبق في الواقع العملي، خاصة من جانب المدربين غير المرتبطين، والذين يستخدمون عدد متكرر من الاختبارات الجاهزة للاستخدام في كافة الفصول الدراسية ـ بغض النظر عن خليفة كل مجموعة دارسة أو مجال تخصصها. فإذا قام مدرب بإعداد اختبار يتفق مع مجموعة الدراسية فيمكن للمرء حساب مدى صعوبة الاختبار وفقًا للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{عدد الإجابات الخاطئة والناقصة}}{\text{عدد كافة الإجابات المحتملة}}$$

مثال: يحصل مجموعة دراسية من 12 شخصًا على اختبار يحتوي على 360 سؤالًا، وأظهرت النتائج أن 73 سؤالًا تمت الإجابة عليهما خطأ أو لم تتم الإجابة عليها مطلقًا، وهو ما ينتج معادلة درجة الصعوبة التالية:

$$0.2 = \frac{72}{360}$$

فإذا كانت قد أعطيت مثلًا 288 إجابة خاطئة، ستكون المعادلة كالتالي:

$$0.8 = \frac{288}{360}$$

أي أن المؤشر يتراوح بين 0.00 و 1.00، وكلما اقترب من 0 كان الاختبار أسهل، والعكس صحيح.

التمييز بين الاختبارات بناء على طبيعة السلوك:

يميز علم نفس الاختبارات بين ثلاثة أنواع من الاختبارات:

1- **الاختبارات النموذجية**: وهي الأساليب التي تقيم علاقة بين السلوك الحقيقي لمن يتم اختباره وبين الهدف التعليمي، ثم تحليلها وتقويمها بعد ذلك، وبعبارة أخرى: هل تمكن الدارس من الاحتفاظ بالمادة التي تدرس وفهمها ويستطيع استخدامها؟

2- **الاختبارات الراقية**: وهي الأساليب التي تقارن بين سلوك من يتم اختباره والسلوك الفعلي لبقية أفراد المجموعة الدراسية وتقويمها تبعًا لذلك، وهنا نلاحظ: كيف يختلف سلوك الفرد عن سلوك الجماعة؟

3- **الاختبارات الواقعية النموذجية**: وهي التي تتكون من الربط بين النموذجين، مثال: استخدام اختبار تم التوصل إليه في أحد الفصول في باقي الفصول الدراسية المماثلة في كافة أنحاء البلاد. ومثل تلك الاختبارات التي تتسم بهذه الصعوبة غير صالحة للاستخدام في الفصول الدراسية في مجال الصناعة.

ما الذي يختبره الامتحان حقًّا؟

لا يقيس الاختبار سواء «الإنجاز» أو «المواءمة» أو «الميول»، وإنما ينبئ فقط عن السلوك، وإليك سلوك اختباري مصطنع، محدد بعلامات معينة، ذو تعريف محدد وبردود الأفعال.

ويشمل الامتحان التقليدي على توقع إصداء الأحكام على الأشخاص بأي شكل، في حين أن الاختبارات وسيلة مساعدة من أجل إزالة الأحكام المسبقة حول الآخرين بصورة منظمة وعن طريقها نعرف حقًّا المزيد عن أحكامنا المسبقة أكثر مما نعرف عن شخصية الآخر!

وتنقسم اختبارات الإنجاز الدراسي اليوم إلى اختبارات «رسمية» و«غير رسمية»، فالرسمي هو الذي تمت مراجعته مرات عديدة وتجربته حتى يفي بكافة المتطلبات العلمية.

أما غير الرسمي فيقوم المدرب بإعداده خصيصًا لدرس معين في فصل دراسي خاص مع مجموعة دراسية معينة، ويتجه في ذلك نحو شكل نموذجي أو واقعي مرتبط بالموقف أو المكان ولم يقم تقريبًا بتجربته من قبل وإن كان صالحًا بالفعل للاختبار بناء على مهام موضوعية، وبعبارة أخرى: عندما نقوم كمدربين بإعداد اختبار لفصل دراسي فعلًا يمكن أن يخرج عن كونه اختبارًا غير رسمي، وهو ما لم يمنعنا من إعداد هذا الاختبار بعناية قدر الإمكان.

ملامح إعداد الاختبار:

يجب أن تتمتع الاختبارات التي تهدف إلى تحديد الهدف الدراسي بثلاثة ملامح رئيسية:

1- يجب أن تثير حقًّا السلوك المنشود، أو بصياغة معاكسة: لا يجب صياغة «أسئلة الاختبار بحيث يفصح الدارس عن السلوك المنشود دون اكتسابه، ولذا لا يجب أن

تقدم إلى الدارس مساعدات للحل أو نصائح تساعده على الحل لا يستطيع إدراكها بسهولة بنفسه.

2- يجب أن توضح أسئلة الاختبار للدارس كيف يتعامل مع السؤال من منطلق الوسائل المساعدة وبأية طريقة، فإذا لم يتضح من طريقة السؤال نفسه، فيجب أن يحوي السؤال إشارات مناسبة للعمل مثلًا: «استخدم الإحصائية المرفقة حول تشغيل العمال الأجانب في ألمانيا».

3- يجب أن توضح الأسئلة بنفس القدر وبوضوح تام، كيف يمكن في ظل الظروف المتاحة تقويم السلوك المستدعى.

حول منهج أسئلة الاختبار:

هذا المنهج هو وجهة النظر الأساسية التي تشمل كافة العناصر الأخرى، فكيف يمكن التعبير عن المحتوى المنهجي لسؤال ما؟ من خلال تكوين السؤال، فما الذي نعنيه بتكوين السؤال؟ فنصل إلى الإجابة: التكوين هو المضمون الذي تتم صياغته. أي: أن كل سؤال اختباري لديه شكل محدد، يسمى «التكوين الماكرو» ويمكن التعبير عنه ببساطة بالقول: إن الواجب المطروح في الاختبار هو في جوهره سؤال، والمعروف أن السؤال يحتاج عادة إلى خلفية معينة، وهي ما نسميها «حقل المعلومات». وفي النهاية فإن السؤال يلمح إلى الإجابة: ومن أجل ذلك نحتاج إلى «حقل الإجابات»، بمعنى أن التكوين (الماكرو) رأى سؤال اختباري يبدو كالتالي:

حقل المعلومات
حقل الأسئلة
حقل الإجابات

مثال على «تكوين مكرو» لأحد الاختبارات:

تتولى وصلة المياه ملء جردل يسع 15 لترًا خلال 3 دقائق، ويجب ملء جردل يسع 20 لترًا	حقل المعلومات
فكم دقيقة يستغرقها ملء جردل يسع 20 لترًا؟	حقل الأسئلة
● خلال 5 دقائق ● خلال دقيقتين ● خلال 4 دقائق ● خلال 3 دقائق ● خلال دقيقة واحدة.	حقل الإجابات

وبذلك التركيب الماكرو نكون أيضًا قد حددنا التقسيم العام لشكل سؤالنا؛ لأننا نميز حقيقة بين ثلاث درجات من الأسئلة الاختبارية، وذلك تبعًا لشكل حقل الإجابة:

1- المثال السابق نطلق عليه «سؤال مغلق»؛ لأنه لا يترك أي شيء مفتوحًا ـ من ناحية التركيب، أي أن الإجابة قد أعطيت مسبقًا للدارس وللمصحح.

2- يمكن تعديل السؤال ليصبح نصف مفتوحًا، من خلال ترك حقل الإجابة خاليًا، وبذلك لا تعطى الإجابة سوى للمصحح.

3- فإذا استبعدنا أيضًا النص من حقل المعلومات، سنجد أمامنا سؤالًا مفتوحًا؛ لأن من يتم امتحانه يمكن أن يصل إلى فهم مستقل تمامًا وعفويًا لبقية المعلومات المتبقية، ومن ثم يتوصل إلى إجابة لا يمكن أن يتوقعها أي شخص بالتأكيد، أي أن الإجابة لم تعط مسبقًا سواء لشخص الممتحن أو للمصحح.

وتنتمي إلى نوعية الأسئلة «المفتوحة» مثلًا أسئلة التكوين الحرة مثل دراسة الحالات، وبصفة عامة يمكن القول بأن الاختبارات ذات الأسئلة الحرة لا تعلب دورًا في الفصل الدراسي عمليًا.
الأسئلة من النوعية «نصف المفتوحة»:

وهي تتميز عن النوعية المفتوحة في أن كاتبها يربطها بحلّ محدد سلفًا، إلا أن هذا الحلّ لا يجب أن يتمثل بالضرورة في إجابة معينة، ولكن يمكنه التعبير عنه في إجابات أخرى صحيحة، وهو ما قد يسبب مشكلات من جانب للمصحح: فما هي الإجابة التي يمكن أن تعتبر صحيحة؟

يتميز السؤال نصف المفتوح عن المغلق بأن الممتحن لا يمكنه الاختبار بين بدائل متاحة أمامه، ومن ثم عليه أن يضيع إجابته بحرّية وأكبر مصدر للأخطاء في الأسئلة نصف المفتوحة تنشأ عن قيام واضع الأسئلة بصياغتها بشكل غير محدد مطلقًا؛ بحيث أن نص السؤال يقوده إلى إجابات لا يرغب فيها، ثم تتم بعدها معاقبة الطلاب على أوجه النقص في الأسئلة التي تؤدي إلى أخطاء في الإجابة، وإليك بعض الأمثلة على الأسئلة نصف المفتوحة:

1- تتميز نظرية الإدارة بوجود ثلاثة أساليب تقليدية للقيادة، فما هي تلك الأساليب؟

الإجابة: استبدادية ـ ديمقراطية ـ محايدة.

2- يتعامل البائع دائمًا من خلال مناداته بـ «أنت»، فإلى أين يتجه أسلوبه التفاوض عمومًا؟

الإجابة: أوفق احتياجات العميل.

3- عند تدخين سجائر مشتعلة تكون هناك مواد ضارة بالصحة، فما هي البيانات التي يمكن وضعها على علبة السجائر حسب القانون؟

الإجابة: نسبة النيكوتين والمواد الضارة في المليجرام.

4- يمكن تصنيف المدن وفق معايير مختلفة، فما الذي تتميز به المدن التالية: هامبورج، لندن، نيويورك، ڤلاديڤوستوك، سيدني؟

الإجابة: كلها مدن ذات مواني.

5- في عملية التبادل العادية للعناصر يتم تخزين الجلوكوز القادم من الدم داخل الكبد في صورة ماذا؟

الإجابة: چليكوچين.

الاختبارات من نوعية الأسئلة المغلقة:

ما يميز تلك النوعية: هو أن المُمتَحن لا يضع الحل بنفسه: لأنه يختارها من بين عدد من الإجابات (الاختيارات المتعددة) أي أنها أسئلة اختيارية (وهو ما يتيح أيضًا أن يتم التصحيح سريعًا، مثلًا بواسطة الكمبيوتر).

أمثلة على الأسئلة المغلقة:

1- تكرر بداية المثال التقليدي لأسئلة التركيب الماكرو: حيث يقوم الصنبور بملء الجردل الذي يسع 15 لترًا خلال 3 دقائق في حين يجب ملء جردل يسع 20 لترًا، فكم دقيقة يستغرق ذلك؟

❑ 5 دقائق ❑ دقيقتان ❑ 4 دقائق

❑ 3 دقائق ❑ دقيقة واحدة

2- الأنواع الأصعب من تلك الأسئلة هي الأسئلة ـ المقسمة: قارن بين قيمتي تغيير المواد:

- الراحة التي يشعر بها الشخص الناضج لكل كجم من وزن الجسم.

- الراحة التي يشعر بها مولود حديثًا لكل كجم من وزن الجسم.

ضع علامة أمام الإجابة الصحيحة:

❑ القيمة الأولى أكبر من الثانية.

❑ القيمة الأولى أصغر من الثانية.

❑ القيمتان لهما نفس الوزن.

3- ضع علامة أمام المفاهيم التي تحمل مضمونًا مشتركًا:

❑ الكاتيونات. katinen ❑ النيوترونات.

❑ الأيقونات. ❑ الإلكترونات.

❑ البروتونات.

4- ما هي العناصر ـ بين التي ذكرناها آنفًا ـ تحوي على حمض السلفات؟

❑ الكبريت. ❑ الهيدروچين.

❑ ثاني أكسيد الكربون. ❑ الكلور. ❑ الأوكسچين.

5- رتبّ الكلمات بصورة سليمة باستخدام الأرقام الموجودة بين الأقواس:

خاص به   واحد   أنقذ   أكثر إخلاصًا   السيد   كلب

(   )   (   )   (   )   (   )   (   )   (   )

حول تقويم الاختبار:

من المعتاد ـ وهو أمر لن يمكن تجنبه أيضًا في المستقبل ـ أن يتم تحويل الإجابات النوعية على الاختبار (مثل: صحيح ـ خطأ ـ صحيح تقريبًا) إلى إجابات كمية (نقطتان ـ ولا نقطة، نقطة واحدة... إلخ). ويعتقد المرء بذلك أنه ضمن الدقة في «القياس» العلمي، إلا أن تحديد القيمة بالنقطة ليس سوء تحديد مختصر في الغالب للأحكام النوعية في صورة أرقام، وهي في أحسن الأحوال مجرد رموز لأصغر وحدة ممكنة لتحديد النتيجة، لكل إجابة.

والمقصود هو أصغر وحدة تقويم تربوية وتشخيصية مستقلة، وفي حالات نادرة تكون هذه الوحدة مساوية في القيمة النوعية، وغالبًا ما يكون لتلك الوحدات مضامين مختلفة ودرجات صعوبة متباينة وجوانب تربوية، وهكذا فإن قيمة النقطة 1 لدى إحدى الوحدات تختلف عن قيمتها بما يقضي على الاختلاف الكمي للأداء في الاختبار الذي يكمن وراءها.

أي أن المرء يحصل عند تقويم الاختبار على قيم رقمية معينة، ولكن قبل أن ينتقل المرء إلى التعامل إحصائيًا مع تلك المقاييس يجب أن يفكر المرء فيها إذا كانت إعادة تحويل التقويم إلى إجابات نوعية أكثر ملاءمة للدارس، وينطبق ذلك بشكل خاص إذا كان من المقرر أن ينبئ الاختبار عن «درجة نهائية» يتم وضعها في شهادة المشارك في الفصل الدراسي.

ملاحظة ختامية حول موضوع «الاختبار»:

من المؤكد أن التعليمات السابقة الخاصة بإعداد الاختبار ستكفي المدرب الخبير إذا كان يريد إجراء اختبار لمجموعة دراسية خاصة تتلقى تدريبًا معينًا، أما إذا كان المدرب يتولى عدة فصول دراسية متنوعة، مثلًا داخل المراكز الخارجية والداخلية لإحدى المؤسسات، أو للقيادات من مختلف الدرجات، أو للموظفين الجدد في الشركات ـ فيجب أن يتعامل مع كل اختبار منها

بالتفصيل، ويمكن لهذا الفرض أن نوحي بقراءة الكتاب الذي اخترت عنه تلك التوجيهات: تبودور ديتر: «صور الأسئلة الاختبارية». عن دار نشر بيكش بمبيونج «Beck'sche Elemen Tar Lūcher».

الملحق الثاني: دائرة المشاعر:

كما أوضحنا من قبل في مقدمة «الخبر الصحفي» فإنه يصعب على من يتمتعون بذكاء حاد ويعتمدون على الفهم بصورة أساسية أن يعبروا عن مشاعرهم، بل أكثر من ذلك ليسوا حتى قادرين على أن يقبلوا أن لديهم مشاعر عمومًا! ومن أجل مساعدة هؤلاء ممن يشاركون في الفصول الدراسية على إدراك مشاعرهم يتم استخدام المشاعر التي توصلت إليها ڤيراف بيركنهيل (على غرار النموذج الأمريكي) وهي العجلة الموضحة في صفحة 281، حيث نستخدم في الفصل عجلات خط ملونة بحجم 42 × 42 سم يتم لصقها على كرتون قوي ويتم تغطيتها برقيقة براقة لحماية الألوان المطبوعة.

وصف دائرة المشاعر:

يوضح الشكل أن هناك 44 مجالًا مختلفًا للمشاعر، ولأنه لم يكن ممكنًا عرض كافة المشاعر الموجودة تمت إضافة «المنطقة الخالية»؛ حيث إنها مخصصة للمشاعر التي ربما يشعر بها من يستخدمها في تلك اللحظة، ولكنه لا يجدها أمامه، أي أن هذه المنطقة تقوم بدور الجوكر في ألعاب الورق، كما أن كل حقل للمشاعر مقسم لثلاثة أجزاء هي: قليلًا - متوسط - جيدًا، وذلك للتعبير عن مدى عمق المشاعر.

كيفية العمل بواسطة دائرة المشاعر؟

الإمكانية الأولى: يحصل كل مشارك في الفصل على دائرة مشاعر وهي إلى عشر رقائق (أو عملات معدنية) ويُطلب منه أن يضع رقيقة فوق كل حقل للمشاعر يناسب إحساسه في تلك اللحظة، ويجب أن يسود الهدوء التام حجرة الدراسة حتى لا يتم التشويش على تركيز الدارسي: ومن ينتهي من عمله يرجع بظهره إلى مسند المقعد حتى يميز المدرب آخر شخص وضع رقيقته:

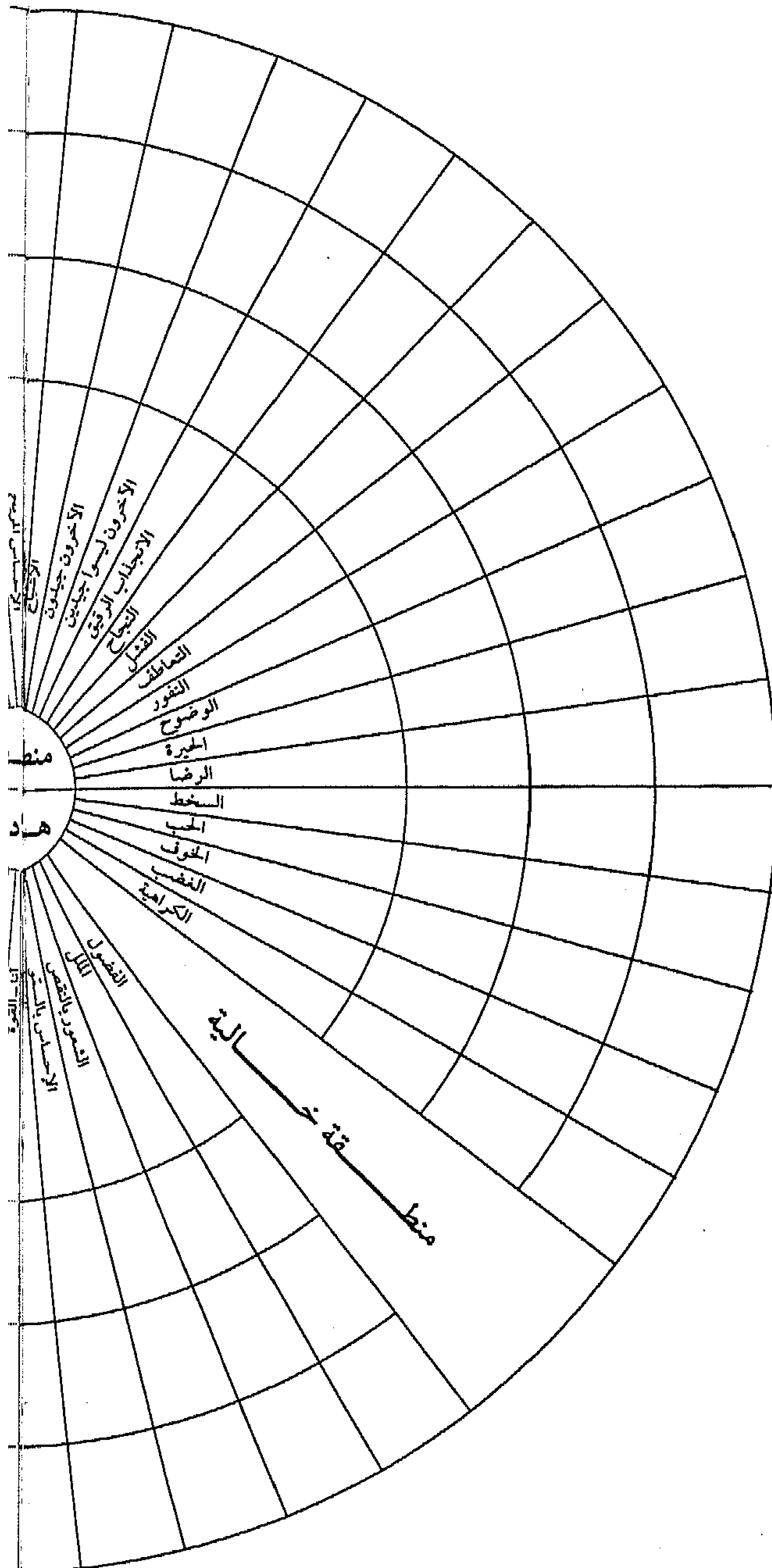
وهو ما يعني عدم الثقة، وكل ما على المدرب أن يشير إلى الدارس: إن وضع الرقائق أظهر أن كل شخص تحركه في كل لحظة العديد من المشاعر في نفس الوقت! فإذا شعر شخص مثلًا بالغضب وجلس إلى عجلة المشاعر سوف يلاحظ أن الغضب هو مجرد «المفهوم العام» وأن هناك عدد آخر من المشاعر التي تتنابه، مثل الألم، والإحساس بالذنب والنفور... إلخ.

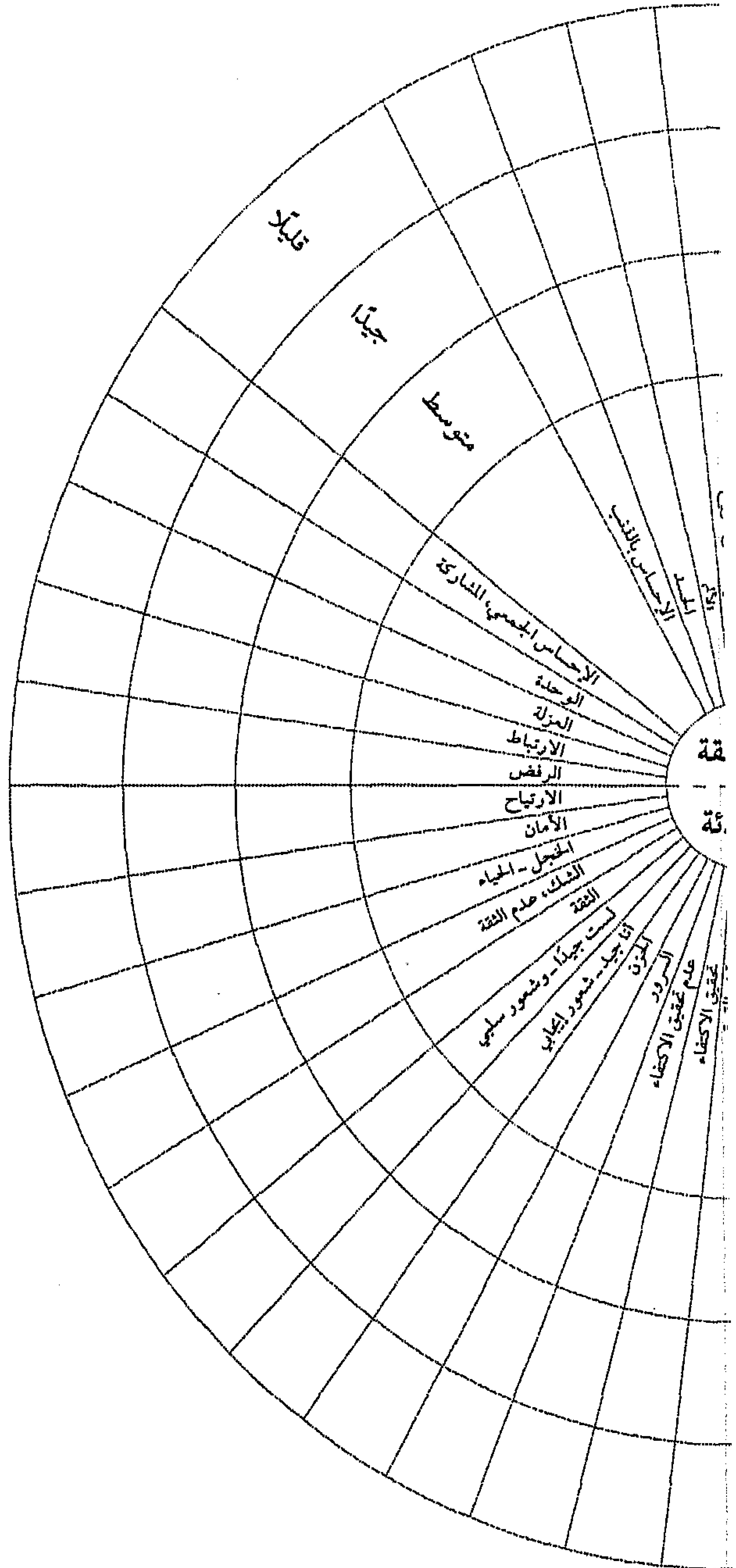
الإمكانية الثانية: يقف اثنان من الدارسين ومعهما رقائق مختلفة اللون أمام عجلة المشاعر ويضع كل منهما الرقيقة على المجال الشعوري الذي يحسه آنذاك ـ وذلك ارتباطًا بالدارس الآخر! وبمجرد وضع الرقائق يبدأ الاثنان في ا لتحدث معًا؛ حيث يوضحان لبعضهما البعض سبب وضع الرقائق على تلك المشاعر، وبذلك يبدآن عملية مكاشفة ضرورية متبادلة تؤدي إلى تواصل حقيقي!

ويحدث من حين لآخر أن المرء يخبر شريكه عند وضع الرقيقة بشعوره حينها، ولكن عند المناقشة الختامية لايمكن أن يتخلى عن الإدلاء بتصريح حول الأمر، وهنا ينتقل الرقيقة إلى منطقة الراحلة، وطالما أن الرقيقة هناك لا يستطيع الشريك أن يسأل عن طبيعة الشعور في تلك اللحظة، بمعنى أنه خلالٍ هذه «اللعبة» لا يستطيع المرء أن يجبر شريكه على كشف مشاعره أو تفسيرها، ثم يتضح غالبًا أن المرء قد نقل رقيقتين من جديد من منطقة الراحة ـ وذلك كلما شعر المرء من خلال ذلك الحوار المشترك بأن مشاعر شريكه طيبة تجاهه، كما أنه سيفهم كذلك سبب إحساسه بهذا الشعور أو ذاك تجاهه، وبذلك تثبت عجلة المشاعر أنها قادرة حقًّا على «فتح الأبواب» أمام إجراء حديث مركز ونزيه؛ لأن المرء يوضح لشريكه ـ دون كلام ـ من خلال وضع الرقيقة حقيقة مشاعره.

الإمكانية الثالثة: يقوم المرء بتثبيت عجلة المشاعر في مكان محدد من حجرة الدراسة، مثلًا على منضدة صغيرة في أحد الأركان ثم يطلب من المشاركين مرتين يوميًّا، مثلًا عند كل استراحة، بوضع الرقائق على المجال الشعوري المناسب لحالتهم آنذاك، ولا ينبغي على المدرب أن يراقب ذلك، ولكن بعد الانتهاء عليه أن يناقش بسرعة النتائج مع المشاركين، وبذلك يمكن للمشاركين مرتين يوميًّا أن يعلنوا للمدرب عن مشاعرهم ـ بدون أن يضطروا إلى شرح أسباب أحاسيسهم تلك.

أمام عن الإمكانيات التي تتيحها دائرة المشاعر في المجال الخاص من أجل تحسين التوصل بين شركاء الحياة أو الحب، وبين الآباء وأولادهم... إلخ، ـ فهذا يمكن معرفته من خلال كتاب ڤبرابير كنهيل «التدريب على التواصل».


الآخرون جيدون
الآخرون ليسوا جيدين
الانجذاب الرقيق
النجاح
الفشل
التعاطف
النفور
الوضوح
الحيرة
الرضا
السخط
الحب
الخوف
الغضب
الكراهية
الفضول
الملل
الشعور بالنقص
منطقة حسَّـالية



عجلة المشاعر:
نقلت بعد موافقة دار النشر
جولدمان عن:
التدريب على التواصل بقلم
فيراف بيركينبيل

ملخص ما سبق:

1- يشتمل التعريف «الإدراكي» على تمتع الإنسان بقدرات عقلية مثل التفكير وحل المشاكل والتذكر وإعادة إنتاج المعرفة.

2- يعني التعبير «التأثيري» أمورًا شبة شعورية، أي تغلب عليها المشاعر وتوجيهها.

3- يعني «التصنيف» التقسيم الدقيق المتسلسل للأهداف الدراسية.

4- يتضمن التصنيف الإداركي وفقًا «لبلوم» ست مراحل:

المعرفة ـ الفهم ـ الاستخدام (الجزء 1) ـ التحليل ـ الوسيط ـ التقويم (الجزء 2).

5- إن الجزء الأكبر من الناس الذين لم يتعلموا التفكير السليم لا يستطيعون تجاوز الجزء الأول، في حين تتطلب مراحل الجزء الثاني قدرات عقلية عالية إلى عالية جدًّا.

6- تشتمل عملية التحليل على ثلاثة أنشطة أساسية:

- تمييز العناصر التي يحتويها الخبر.
- القدرة على إدراك الصلات بين عناصر الخبر.
- معرفة التركيب الذي يشتمل عليه الخبر.

7- لكل هدف تعليمي جانبان: أحدهما يتعلق بالمضمون، والثاني بالإنجاز، وإذا قلنا ذلك بصيغة السؤال: ما الذي يجب أن يعرفه الدارس في نهاية الفصل الدراسي! وما الذي يصبح قادرًا عليه؟

8- نفهم من «التعريف العلمي» للأهداف الدراسية إجراء تصنيف للأنشطة؛ حيث يحدد ذلك مدى ما تعلم الدارس في نهاية الفصل.

9- عند عمل التصنيف يجب إدراج المجموعة المستهدفة في تلك التصورات:

- ما هي نوعية الناس الذين سيشاركون في فصلي القادم؟
- وما هي احتياجاتهم، وهل يأتون إلى الفصل بدوافع إيجابية أم سلبية؟

- ما هي المشاكل التي تؤثر على المشاركين والقادمة معهم من وسطهم المهني، وكيف يمكن مساعدتهم داخل الفصل لكي يتمكنوا مستقبلًا من التغلب عليها بصورة أفضل؟
- ما هي الأساليب الدراسية والوسائل التعليمية المساعدة التي يمكن اللجوء إليها لكي أحقق الهدف النهائي من الفصل؟

10- يمكن لكل هدف دراسي أن يتلامس ـ حسب بلوم ـ مع ثلاثة مجالات:

- المجال الإدراكي.
- المجال التأثيري.
- المجال النفسي الحركي.

11- ويشتمل المجال الأخير على تعلم أفضل خطوات الحركة المتناسقة، مثل قيادة السيارات أو تشغيل الآلات.

12- تهدف الأهداف الدراسية التأثيرية إلى التأكيد على المواقف العاطفية أو تغييرها.

13- إذا عبرنا عن أفكار «بلوم» حول التصنيف الإدراكي والتأثيري بلغة «ڤالسلاڤيسك» فيمكن القول: إن الأنشطة على مستوى المضمون يتبعها تلقائيًا أنشطة على المستوى الخارجي، إلا أنه خلال الدرس لا يصل المرء إلى تغييرات مقصودة على المستوى الخارجي بدون مقاومة المضمون.

14- يجب ألا يكون هناك خلاف على قيمة التصنيف الإدراكي فيما يتعلق بالتجربة العملية، وذلك لأنه:

- لا توجد وسيلة للتأثير عمدًا على تركيز واتجاه المشاعر.
- لا توجد وسيلة لإثارة المشاعر عمدًا.

15- الاختبار هو أسلوب للامتحان يمكن أن يوضع بذاته تحت الاختبار المنظم.

16- يتم تقسيم اختبارات قياس المستوى التعليمي إلى اختبارات «رسمية» و«غير رسمية»، فالاختبار الرسمي هو الذي تمت مراجعته كثيرًا بحيث يفي بكافة المعايير العلمية.

17- أما الاختبار غير الرسمي فيقوم المدرب بإعداده خصيصًا ـ لفصل دارس محدد مع مجموعة معينة، أي أنه لم تتم مراجعته، ولكن يكون أعداده بصورة تتيح مراجعته.

18- يشتمل التكوين الماكر والأسئلة الاختبار على ثلاثة مجالات:

- مجال المعلومات.
- مجال الأسئلة.
- مجال الإجابات.

19- هناك كذلك تبعًا لشكل حقل الإجابة، ثلاث درجات لأسئلة الاختبار هي:

- الأسئلة المغلقة.
- الأسئلة نصف المفتوحة.
- الأسئلة المفتوحة.

20- إن أكثر الاختبارات شيوعًا بشكل عملي في الفصل هو «المغلق» الخاص بالخيارات المتعددة، ولذللك لا يتولى واضع الامتحان بنفسه إعطاء الحلول، ولكن يختارها من أسئلة موجودة بالفعل.

الفصل السادس
كيفية التخطيط لفصل دراسي وتنفيذه

لا يحتوي هذا الفصل أيها القارئ العزيز على مادة دراسية جديدة، وإنما يسعى إلى توضيح الأفكار والمعلومات التي وردت في الفصول السابقة من خلال أمثلة من الواقع من أجل إعطائك أيها الزميل المدرب بعض النصائح التي تفيدك في عملك داخل الفصل الدراسي، وهو موضوع مختلف عليه؛ لأن كل مدرب يخطط لفصله الدراسي وينفذه حسب وجهة نظره وخبرته الخاصة، وسأصف لك فيما يلي كيف قمت بتنفيذ أحد الفصول الدراسية التي كلفت بها، ولكني لم أجتهد في وضع الجداول التي ستظهر في الصفحات التالية؛ لأن تلك الجداول لها هدف تربوي واحد، هو التوضيح للمدرب بدون خبرة طويلة ـ وجهات النظر التي يجب وضعها في الاعتبار عند التخطيط للفصل الدراسي؛ لأن ذوي الخبرة الطويلة يصممون فصولهم «بأطراف أصابعهم» وإن كان ذلك قد يفشل في بعض الأحيان! وهكذا ترى أيها القارئ المحترم إنه ليس سيئًا على الإطلاق أن يلتزم المرء بخط أحمر أو «بقائمة اختبار» عند وضع تصميم لفصل دراسي، وفي هذا المجال نشير إلى الكتاب الممتاز جدًّا والقائم على التجربة العملية لچين يو. مارتنس «Jens u. Martens».

وأكرر هنا وجهات النظر التي لا يمكن أن أغفلها مطلقًا عند تصميم أحد الفصول الدراسية:

1- ما هي نوعية المشاركين في الفصل الدراسي؟ وما هي احتياجاتهم؟ وما هي طبيعة البيئة التي يعملون فيها؟

2- ما هي المشاكل المهنية لدى هذه المجموعة؟ وما الذي يمكن أن أساعدهم به لتجاوز تلك المشاكل؟

3- ما هي الأهداف الدراسية التي يجب وضعها (سواء إدراكية - أو عملية) من أجل:

- إشباع احتياجات من كلفوني بالمهمة.
- إشباع احتياجات المشاركين في الفصل الدراسي؟

4- كيف أدير الدرس (تعليميًّا) وما هي الوسائل التدريسية التي يمكن استخدامها من أجل تنفيذ الأهداف التدريسية؟

والآن سنتناول الحالة العملية:

زارني في أحد الأيام رئيس الخدمة الخارجية بإحدى الشركات التي تأسست عام 1966 وتقوم بتصنيع إطارات النظارات من تصميمها الخاص، ومع مرور الوقت تم تعيين عشرة أشخاص في قسم العمليات الخارجية، من بينهم ستة درسوا علوم البصريات، وسار العمل جيدًا وكان الجميع سعداء، حتى جاء عام 1974 وحدث انخفاض ملحوظ في التسويق كان له سببان على وجه الخصوص: الكساد الذي أدى إلى التزام الملاك المرضي، وفي نفس الوقت قام المنافس، وخاصة من إيطاليا وفرنسا بضخ إطارات رخيصة إلى السوق الألمانية، وكانت إطاراته تتسم بخطوط الموضة وبالجمال الشكلي، ولكنها لا تقارن في جودتها بالأنواع الألمانية، ولكن ذلك لم يلعب دورًا حينما تريد المرأة أن تغير نظارتها مرتين سنويًّا لكي تتفق مع لون شعرها وتسريحتها!

ثم أضيفت إلى ذلك مشكلة فنية خاصة بالشكل النهائي، فقد كان يتم وضع تصميم النظارات الجديدة وتصنيعها ولم يكن ممكنًا عمل إنتاج إضافي لموديلات معينة خلال الموسم، فإذا أثبت أحد الطرازات أنه مطلوب، لم يكن ممكنًا توريد كميات إضافية منه، وهي نفس المشكلة التي كان يعاني منها الكثيرون من منتجي السلع الاستهلاكية مثل أجهزة الراديو والتلفزيون.

ثم أضيفت إلى ذلك مشكلة نفسية، وهي أن مختلف الوكلاء كانت لديهم نماذجهم المفضلة التي تعجبهم بشكل خاص وهو نفس الأمر الذي جعلهم لا يبيعون من القائمة التي تشمل 200 طراز، سوى 20 طرازًا مفضلًا لديهم وظل الباقي مخزونًا، وكان طبيعيًّا أن يتذمروا؛ لأن

الشركة لم تمدهم بالمزيد من تلك الطرازات، ويقولون: «إننا نواجه صعوبات كبيرة في هذه النقطة...».

وركزت إدارة الشركة في اتخاذ إجراءات مضادة، واستخدمت الوكلاء لأول مرة في خريف 1974 من أجل المشاركة في اختبار الموديلات الجديدة، وأخيرًا أدركوا نوعية ذوق عملاء هؤلاء الوكلاء على أفضل صورة، وقد أعجبت الخدمة الخارجية بذلك وبتلك المشاركة، ولكن عندما طرحت الموديلات الجديدة لم تحظ بإعجاب هؤلاء السادة في معظمها رغم مشاركتهم في اختيارها!، ومن ثم عادوا إلى بيع عدد محدد من الطرازات.. الأمر الذي أدى إلى وصول المخزون من النظارات غير المباعة إلى 50% من التسويق السنوي. وخلال التضخم كان هناك أيضًا خطأ فكري راح المرء ضحيته وهو يعين أفراد الخدمة الخارجية؛ حيث اقتصر الأمر على تعيين خبراء بصريات، ورغم ذلك فإنهم لم يكونوا متمرسين على أعمال البيع! وطبيعي ألا يكونوا أكفاء في مواجهة المنافسين الأجانب، وكانت النتيجة تراجع المبيعات وتزايد الإحباط.

وكانت المهمة بالنسبة إليّ تتمثل في الآتي، بصفتي مدربًا خارجيًّا للبيع:

1- يجب أن يفهم الوكلاء فكرة التسويق ويقبلونها، أي ضرورة بيع المائتي طراز بأكملهم، وذلك بالشروط التي تحددها إدارة الشركة.

2- يجب على الباعة عمومًا أن يتعلموا كيف يبيعون.

والذي زاد الأمر صعوبة أنه لم تتح لي بسبب ضيق الوقت الفرصة لكي أقوم على الأقل مع أحد المتدربين برحلة، وهكذا بحثت عن مُعلّم بصريات صديق لكي يخبرني بما يتوقعه من وكلاء منتجي النظارات، وهكذا استطعت أن أحدد تقريبًا احتياجات العملاء.

إلا أن مهمتي زادت صعوبة كذلك؛ لأن مدير المبيعات بعد أول حديث لي معه أبلغ المركز الخارجي التابع له بأشياء متسرعة ولا تتسم بالمهارة من الناحية النفسية، وتفيد أنهم سيتلقون خلال الاجتماع القادم (خلال شهر) ولمدة يومين تدريبًا على البيع بواسطة أحد المدربين المتخصصين، كما لم ينس أن يذكر أيضًا أنني سوف أجلب معي كاميرا ڤيديو، وكانت نتيجة ذلك الرفض الواضح لعقد الفصل الدراسي، وتعللوا قائلين: «لن ندع أي مدرب يأتي ليقلب الأمور رأسًا على عقب!».

وقمت بناء على تلك الحقائق بوضع خطة لفصل دراسي، وهي تظهر في الجدول (ص 177 وما يتلوها من الكتاب)، وعلى أساس تلك التصورات حول الأهداف الدراسية ظهر البرنامج الحقيقي للفصل الدراسي (انظر ص 179 وما يتلوها من الكتاب).

ملاحظات حول تنفيذ الفصل الدراسي:

سوف تلاحظ أيها القارئ العزيز أن هناك فروقًا بسيطة في الترتيب بين الجدول الذي يحوي الأهداف الدراسية وما ينشأ عنه من برنامج تدريبي، وهناك سبب لذلك، لأنه بالنسبة إليّ هناك قاعدتان أساسيتان لسير الفصل أتمسك بهما بشدة بسبب تأكد تأثيرهما خلال سنوات التجربة العملية:

1- يجب أن يكون هناك داخل الفصل تبادل بين المراحل «السلبية» وتلك الإيجابية، بمعنى أنه بعد المرحلة السلبية (حيث يلقي الطلاب المقالات بينما يستمع الباقون) يجب أن تأتي المرحلة الإيجابية التي يجب على الطلاب أن يشاركوا فيها (من خلال المناقشات، ودراسات الحالة، وتمثيل الأدوار... إلخ).

2- يجب أن تكون هناك دائمًا مرحلة إيجابية بعد استراحة الغداء مباشرة، وإلا فإن الطلاب سينامون أثناء عملية الهضم.

الهدف الدراسي:

يجب أن تكون مراكز الخدمة الخارجية لمنتجي إطارات النظارات مع ضغوط المنافسة القوية من جانب المنتجين الأجانب قادرة على البيع في إطار الأفكار التسويقية الجديدة.

هدف الدراسة: الإنجاز

الإدراكي	العملي	أساليب الدراسة والوسائل التدريسية المساعدة
تحليل سوق الشنابر محليًا ودوليًا.	هل يعرف البائع نواحي القوة والضعف للمنافس؟	مقالة مع شرائح معدة سلفًا ومناقشات.

الإدراكي	العملي	أساليب الدراسة والوسائل التدريسية المساعدة
التصور التسويقي الجديد.	هل فهم البائع التصور الجديد وقبله؟ وهل يستطيع تنفيذه عمليًّا؟	مقالات مع شرائح عرض (أو فليب كارت)، مناقشات للتغلب على العقبات النفسية والأحكام المسبقة.
الصورة الذاتية للبائع الناجح.	هل يدرك البائع طبيعة المهارات والقدرات التي يحتاجها؟ وهل يمتلكها؟	مناقشة عامة ومشاركة في تحديد الصفات المطلوبة، شرح مختصر بواسطة المدرب، اختبار بيع يقوم المشارك بتقويمه ذاتيًّا.
الأساس النفسي: • تكوين الشخصية. • الإحساس بالذات. • حكاية فرانسيس جالتون.	هل يدرك البائع تكوين شخصية العميل؟ وهل يتجنب الملاحظات التي قد تجرح إحساسه الذاتي؟ وهل موقفه إيجابي من العميل؟	مقالة على السبورة أو بالبروجكتور. تدريبات: يقرأ المدرب ملاحظات تقليدية للعميل، فهل يستطيع المشاركون أن يستخلصوا منها ما يدل على تركيب شخصية العميل؟
البلاغة في المناقشة:	ما مدى مهارة البائع في الحديث؟ وهل هو متسامح؟ هل يسعى للسيطرة؟ هل يصبح عدوانيًّا؟ وهل يمكنه الإنصات للآخرين؟	مقال: شرح هرم ماسلو للاحتياجات، أمثلة من الحياة الخاصة: كيف تشجع أولادك؟ وكذا زوجتك؟ وما الذي يحفزك شخصيًّا؟
بيع خدمة ومنتج استهلاكي.	هل يلبي البائع احتياجات العميل؟ أم يحاول أن يفرض عليه شيئًا ما؟	لعب الأدوار أمام الكاميرا مع مشاركين مختلفين، بدون تحليل مرحلي، ويقوم المدرب بدور العميل، تحليل ما تم وإنهاء المراحل الأربع لمناقشة البيع الناجحة.

الإدراكي	العملي	أساليب الدراسة والوسائل التدريسية المساعدة
تكنيك توجيه الأسئلة	هل يستطيع البائع توجيه الحديث من خلال الأسئلة المناسبة إلى الوجهة التي يريدها؟	فيلم تعليمي، مقال صغير لشرح تكنيك الأسئلة، مطالبة المجموعة بإعطاء أمثلة على مختلف أنواع الأسئلة.
تكنيك المعارضة: • ضرورة الموافقة. • الإنصات الإيجابي. • أسلوب بدون هزيمة.	هل يستطيع البائع أن يوجه بنجاح المبررات والمعارضات؟	تمثيل الأدوار من جانب مختلف المشاركين في الفصل الدراسي.
التواصل ومصادر التشويش: • القوانين الأساسية. • مبادئ ڤاتسلاڤيك.	هل يدرك البائع أن التواصل يتم دائمًا على مستويين؟ وهل عرف ما هو المستوى الأهم	تدريب أمام الكاميرا: • «الطريق الذي يسلكه الخبر» ـ يتلوه مقال.
افتتاح الحديث وتحديد مطلب العميل (من النظارات)	هل يعرف البائع كيفية خلق مناخ ودي؟ وهل يسأل العميل عن طلباته؟	محادثات بيع أمام الكاميرا وتحليلها على المونتيور
عرض مجموعة النظارات	هل يستطيع البائع عرض الطرازات بطريقة ترضي ذوق العميل؟ ما هي مبراته وكيف يتحدث؟	التدريب أمام الكاميرا يجب أن يعمل البائع من خلال حقيبته التي تحوي النماذج، على تحليل اللقطات أمام المونيتور
مناقشة الأسعار	هل يعرف البائع المبررات الأساسية لحديث الأسعار؟ وهل يستطيع جعل السعر نسبيًا (تقريبًا)؟ أم يدافع عنه؟	تدريب أمام الكاميرا.

الإدراكي	العملي	أساليب الدراسة والوسائل التدريسية المساعدة
تكنيك إنهاء الحديث	هل يعرف البائع كيف يستغل الوقت المناسب لعملية البيع؟	تدريب أمام الكاميرا.
حديث بيع كامل مع زبائن مختلفي النوعية.	كيف يتعامل البائع مع زبائن مختلفين؟ مثل الزبائن العصبيين أو العدوانيين أو الودودين؟	تدريب أمام الكاميرا.
اختبار نهائي.	هل حقق البائع الهدف من الفصل الدراسي؟ وهل يتجنب الأخطاء النفسية وتلك المتعلقة بتكنيك البيع؟	عمل أوراق اختبار ومناقشة النتائج، ثم مناقشة ختامية وتوزيع الشهادات

برنامج تدريبي على البيع لمدة يومان لدى شركة X Y في... اليوم الأول:

من 9 – 10.30:	مدخل إلى الفصل الدراسي: • ما الذي نريد عمله معًا. • الموقف في سوق النظارات الألمانية. • مناقشة حول تلك النقاط داخل الفصل. • مناقشة داخل المجموعة: صورة البائع الناجح، اختبار أي نوع من البائعين تكون؟
من 10.30 – 11:	راحة.
11 – 12.30:	الأسس النفسية لكافة أحاديث البيع. • تكوين شخصية الإنسان. • إحساس الثقة بالنفسة. • حكاية «فرانسيس جالتو» (مع تدريبات). • مناقشة للجماعة أمام الكاميرا. • موضوع مفاجئ، لا يتعلق بالقطاع التجاري! • عرض اللقطات، بدون تحليلها!

12.30 - 14:	راحة الغداء.
14 - 15.30:	تدريب «الطريق الذي يسلكه الخبر». ● قواعد التواصل. احتياجات الإنسان. ● هرم الاحتياجات الخاص بـ أ. هـ. ماسلو. ● مشكلة الحوافز (مع تدريبات). تدريبات عامة على البيع أمام الكاميرا: ● بيع إحدى الخدمات. ● بيع سلعة استهلاكية.
15.30 - 16	راحة
من 16 - 17.30:	فيلم تعليمي «الإقناع من خلال الحديث» ثم مناقشة تكنيك الأسئلة (مع تدريبات) تلخيص ما تم تدريسه حتى الآن. وينتج عن ذلك: إستراتيجية المراحل الأربع لكل حديث ناجح. تدريب أمام الكاميرا «حديث من خلال حفلة».
اليوم الثاني:	
9 - 10.3:	التدريب على أساليب المعارضة التالية: القبول المشروط.الإنصات الإيجابي. الأسلوب الخالي من الهزائم. 1- حديث عن بيع (النظارات) أمام الكاميرا: فتح المناقشة وتحديد المطلوب، ثم تحليل أمام المونيتور.
10.30 - 11:	راحة
11 - 12.30:	2- حديث عن البيع أمام الكاميرا: عرض مجموعة النظارات. (يستخدم كل مشارك حقيبته التي تحوى النماذج) ثم تحليل أمام المونيتور. 3- حديث عن البيع أمام الكاميرا المباحثات حول الأسعار. إجراء تحليل أمام المونيتور.

12.30 – 14:	راحة الغداء
14 – 15.30:	تدريب: «عملية الضواحي» 4- حديث حول البيع أمام الكاميرا (تكنيك إنهاء المحادثة). تحليل أمام المونيتور. 5- حديث كامل حول البيع أمام الكاميرا: «حديث عادي» «حديث شاق» تحليل أمام المونيتور.
15.30 – 16:	استراحة
16 – 17.30:	6- حديث كامل حول البيع مع أنواع مختلفة من العملاء: تحليل أمام المونيتور. اختبار نهائي (من خلال الخيارات المتعددة) مناقشة ختامية تسليم الشهادات للمشاركين

عندما تراجع جدوى «البرنامج الرسمي» السابق سوف تلاحظ أنه يتم الالتزام الجاد بتغير المراحل، وبالنسبة إلى اللعبة التي نجريها بعد استراحة الغداء أحتفظ دائمًا في حقيبتي بعدد من الأوراق، مثل «مشكلة ركن السيارات» ـ الفصل 7.

وقد أشرنا بالفعل في الفصل الرابع إلى مدى أهمية عمل راحات كثيرة قصيرة المدة، ولذلك فإنني بعد فترة دراسة مدتها 90 دقيقة أعطي راحة بعد 40 دقيقة تقريبًا لمدة 5 دقائق، وهو ما يسمح في نفس الوقت للمدخنين بتدخين سيجارة، وتعتبر الدقة في المواعيد إحدى مشاكل الفصل الدراسي، وهو ما أتناوله بطريقتين: حيث استخدم من ناحية منبهًا لمدة 60 دقيقة (مثل ساعة سلق البيض)، وعند الراحة يتم إيقاف الفترة التي ستمنح للمشاركين، ويندهش المرء من سرعة تعودهم على ذلك واستجابتهم لرنين المنبه، ومن ناحية أخرى أعاقب المتأخرين بطريقة مختلفة؛ حيث يكون آخر من يظهر هو «أول متطوع» يتولى إجراء بعض التدريبات التالية، ويمكنك أن تصدقني إذا قلت لك إنه لم يعد هناك من يأت متأخرًا بمجرد تعرضهم لهذا الإجراء لمرة واحدة.

وهناك كلمة أخرى حول فترة الدرس خلال اليوم الدراسي، حيث يلتقي المرء مرارًا بطراز المحاسب من إدارة الشركة والذين يصيحون بفزع عند مشاهدة البرنامج: «ما هذا! هل تحصل على راحة لمدة $2\frac{1}{2}$ ساعة! وندرس فعليًا لمدة 6 ساعات فقط، والحقيقة أن مدة الدرس كافية إذا استغلت بالفعل في العمل؛ لأنه يعني ست ساعات مركزة، فلا يمكن أن نطلب من الدارس أكثر من ذلك!

كذلك يعتبر مجرد «الجلوس» في الفصل مشكلة بالنسبة إلى كثير من الدارسين، خاصة للعاملين في المراكز الخارجية أو البائعين في المحلات، ولذلك فإنني أسمح من ناحية المبدأ ـ وأعلن ذلك في بداية الفصل ـ بأن يقف الدارسون ويستندون إلى الحائط إذا كان الجلوس يسبب لهم مشكلة.

وتعتبر استراحة شرب القهوة مصدرًا آخر للإزعاج، فإذا كنت تدرب في أحد الفنادق يجب أن تحرص على أن تكون القهوة جاهزة عند بداية الراحة، كما أنني أتحدث دائمًا مع المدربين المختصين حول فترات الراحة، وأكون قلقًا إذا لم يتم الالتزام بالموعد المحدد لها بدقة، فعليك ألا تسمح مطلقًا للعاملين في الفندق أو المقهى بأن يقلبوا خطتك الزمنية رأسًا على عقب!

ونصل الآن إلى أهم نقطة في الفصل الدراسي: تلك المتعلقة بأول اتصال يتم مع الدارسين، ويقدم جينس يو. مارتنس «Jenes U. Martens» مقترحات بهذا الخصوص؛ حيث يوحي بعمل استطلاع، ولكني لا أفعل ذلك لأنه يأتي بنتائج سلبية خاصة إذا كان المشاركون لا يأتون طواعية إلى الفصل، أما تجربتي بخصوص أول لقاء فتتم كالتالي:

إذا قمت برحلة مع العاملين في المراكز الخارجية، فإن كل المشاركين يعرفون أنني شخص «يسهل التعامل معه»، وتبدأ مساء اليوم الأول من الرحلة مباشرة الأحاديث التليفونية بحماس وسرعان ما تعرف المجموعة كلها طبيعة ذلك المدرب «بيركنبيل»، فإذا لم تتم هذه الرحلة وكان الفصل ينعقد في أحد الفنادق فإنني أذهب إلى مقر الدراسة قبلها بيوم، كما يفعل كافة المشاركين، حيث يمكن بذلك التعرف عليهم على طاولة العشاء، وفي حالة بائعي النظارات حدث أن المجموعة وصلت قبلي بيومين وقد تم تأجير صالة «البولينج» مساء يوم وصولي فذهبت معهم، وكان عدم إتقاني للعبة سببًا في أنني كسبت تعاطف بعض المشاركين، وفي النهاية

اجتمعنا حول مشروب، وامتدت الجلسة حتى 1.30 صباحًا، وبعدها لم تعد لدى أي شخص تخوفات تجاهي. فإذا لم يكن هذا اللقاء المسبق متاحًا، تبقى هناك إمكانية أخرى، وهي جعل افتتاحية الفصل «ذات طابع إنساني» قدر الإمكان، وأبدأ في هذه الحالة ببيان سيرتي الذاتية على أفضل ما يكون، بحيث أؤكد ـ حسب نوعية المجموعة الهدف ـ على العبارات التي قد تهم المشاركين، فإذا كانوا من الخدمة الخارجية أوضح أنني ظللت أعمل «في الشارع» لمدة عشر سنوات، كما أوضح للصيادلة زائري الأطباء وخاصة من الصيادلة وموظفي شركات التأمين يكون هناك الكثيرين ممن لم يجدوا في الوظيفة ما كانوا يتخيلونه بالفعل، فكنت أؤكد لهؤلاء أنني تمكنت من خلال الفصول الدراسية الست في مجالي الطب والفلسفة من «تحقيق مكانة ممتازة بالمفهوم العام»، ولكن ذلك لم يمنعني كذلك من أن أصبح مدربًا ناجحًا يكسب الكثير، فإذا كان لديَّ مشاركون يعملون في «النقاشة» أذكر لهم أنني عملت كعامل بسيط في موقع بناء لمدة عامين بعد الحرب العالمية، ومن ثم أعرف الظروف السائدة في ذلك المجال، أما «أسطوات التشطيب الفني» فأذكر لهم أنني عملت بعد الثانوية لمدة عام كمتدرب فني؛ ولذا فإنني أعرف عن تجربة مشاكل العمل في صالات الإنتاج، ومن الطبيعي «أن يكون كل ما ذكرته حقيقيًّا»: فقد أفادتني كثيرًا مسيرتي المهنية المتنوعة!

وبعدها أقوم بتحفيز المشاركين على إجراء مناقشة تلقائية لمدة 20 دقيقة تقريبًا: فما هي مشاكلهم الخاصة؟ ومن الذي التحق قبلًا بفصول مشابهة؟ وما الذي ينتظرونه من هذا الفصل؟ وهكذا... وبعد هذه المناقشة التي تتيح للمدرب معرفة أولية لاتجاهات السيطرة ودرجة ذكاء مختلف الدارسين، يتم شرح الأمور التنظيمية: مثل نظام الراحات، وخطر التدخين، والخدمة الفندقية (مثل حمام السباحة والساونا... إلخ)، كما أنني أستغل هذه الفرصة لكي أوضح جيدًا بأنني لن أقوم بتقويم المشاركين، وأن إدارة الشركة لن تعلم ما يقال داخل الفصل، كما أوضح لهم في صيغة «كلمة شرف» أن شرائط الفيديو يتم التسجيل عليها من جديد باستمرار: بمعنى أنه لا يتم حفظ أية لقطات لعرضها فيما بعد على أي شخصي، وكل ذلك يخدم أيها الزميل المدرب، هدف تنفيذ كافة المبادئ التي تمت مناقشتها خلال الفصول السابقة.

«يجب أن يكون الاهتمام الأساسي لكل مدرب في فصل دراسي هو تحقيق مناخ متناغم على مستوى العلاقات، فإذا لم يتحقق ذلك أو كانت لدى المشاركين مشاعر سلبية، فسيكون الفصل

فاشلًا، ونعود الآن إلى مثال بائع النظارات، فبعد أن توثقت العلاقات في مساء لعب البولينج مع الدارسين، بدأ الفصل بالإجابة على السؤال الاستنكاري: «ما الذي نسعى جميعًا إلى تحقيقه من خلال هذا الفصل؟ وأستغل دائمًا هذه المناسبة لأؤكد على:

- أنه ليست هناك داخل الفصل علاقة بين الأستاذ والمدرس.
- أن حيوية الفصل تنشأ عن الحوار المتبادل بين شركاء متساوين.
- يتيح الفصل كشف نقاط الضعف والعمل على تجنبها.
- أن من يتطوع كثيرًا لإجراء التدريبات سيكون هو أكثر من استفاد من الفصل الدراسي.
- أن كل ما يتعلمه الدارسون في الفصل سيفيدهم شخصيًا بالدرجة الأولى ثم يفيد شركتهم بالدرجة الثانية.
- ليس في نيتي «تمزيق» المشاركين، بل إنني أسعى إلى جعلهم جميعًا مؤثرين وإمدادهم «بالمعايير الأخلاقية» حتى يعودوا إلى عملهم وقد شحذت همتهم من جديد.

ثم تتلو ذلك مناقشة قصيرة لأوضاع السوق والمنافسين، وعند شرح تصورات الشركة التسويقية أشير إلى أمثلة من قطاعات أخرى، وبذلك أوضح للدارسين أن كل الشركات الأخرى لها نفس المشاكل، وأنه يمكن حلّها وفقًا للأمثلة التي أشرحها! وعند هذا الموضوع يأتي وقت الراحة الأولى القصيرة، فإذا كان المدخل ناجحًا، ستجري الآن مناقشات صغيرة داخل مجموعات، وهو ما يجعل المشاركين يؤكدون وهم يشعرون بالراحة:

- أنه لم تعد هناك حاجة إلى الخشية من المدرب.
- أنهم سيتعلمون بالتأكيد شيئًا جديدًا في هذا الفصل الدراسي؛ مما يسهل عليهم العمل الفعلي.

وأشير أيضًا إلى أن الخلفية الموسيقية تلعب دورًا هامًّا في فصولي الدراسية، حيث أستخدم باستمرار جهاز تسجيل تصدر عنه نغمات (بدون كلمات) إما حديثة أو كلاسيكية ـ حسب تكوين الجماعة الهدف، أي أنه إذا كان بعض الدارسين يدخلون حجرة الدراسة شاعرين ببعض الضيق، ستستقبلهم الموسيقى في البداية، ونفس الأمر يحدث خلال الراحات ثم أقوم بإيقافها بعد الراحة ـ فيأخذ كلّ مكانة على الفور. وعمومًا فقد أكد لي الكثيرون أن استقبالهم

بالموسيقى أنعشهم كثيرًا. وبعد الراحة القصيرة أتناول نقطة «الصورة الذاتية للبائع الناجح» ثم أصدم المشاركين بتوجيه سؤال: «آمل ألا يكون بينكم من يقول لنفسه في صمت «لست سوى مجرد وكيل! فمثل هذا الشخص ستكون صورته الذاتية غير سليمة!» والآن أقوم - بعد نداء من المجموعة - بكتابة صفات وإمكانيات البائع الناجح على السبورة، ثم أنتقي منها تلك الصفات التي تعتبر الأهم في نظري، وهي:

- الذكاء.
- المرونة.
- القدرة على الإحساس بالآخرين.
- القدرة على التواصل.
- مهارة التفاوض.
- الانضباط الذاتي.
- القدرة على العمل واقفًا.
- معرفة متخصصة.

وهذا يعني: أن البائع الجيد (في الخدمة الخارجية مثلًا) يكون دائمًا شخصًا فخورًا! لأنه يمتلك حزمة من المواهب التي لا يحتاجها مطلقًا العامل في داخل الشركة (في هذا الإطار).

كما أن كثيرًا من المشاركين الذين يتخبطون محبطين بسبب عدم نجاحهم أصبحوا يدركون الآن لأول مرة أن وظيفة البائع هي من أهم الوظائف التي يتيحها مجتمعنا على الإطلاق! ومن ثم فإن الأمر يستحق أن ننظر إليها بجدية.

ثم أقدم للدارسين أحد الاختبارين التاليين: وهي «اختبار السور» من بلاك / موتون «Blake/ Mouton» وقد قمت بالحصول عليه في أمريكا من خلال العمل الأصلي، وهو مختصر جدًا ومبسط، ولكنه أثبت جدواه خلال العمل في الفصل، ومن يريد النص الكامل عليه شراء الكتاب بعنوان «بلاك/ موتون أفضل وسائل البيع من خلال جريد «GRID» عن عن دار نشر إيكون «Econ».

اختبار السور: أي نوع من الباعة تكون؟

اقرأ أولًا أول خمس جمل في المجموعات الأساسية التالية، وبعد ذلك اعتبر كل مقولة على أنها وصف محتمل لشخصيتك كبائع، وامنح 5 نقاط للمقولة التي تصف سلوكًا على أفضل وجه ـ ولكن السلوك الحقيقي وليس صورة نموذجية عنه: وكن نزيهًا مع نفسك!

قوّم بقية المقولات من خلال النقاط 4 حتى 1 بحيث تكون 1 لأبعد الصفات عنك، بمعنى أنه يمكن إعطاء تلك الجمل الخمسة في إطار المجموعة كلها النقاط 1، 2، 3، 4 وإعطاء 5 مرات واحدة فقط!

العنصر 1: القرارات.	
.... A1:	اقبل من ناحية المبدأ قرار العميل أو غيره من الأشخاص.
.... B1:	اهتم كثيرًا بعلاقاتي الجيدة مع العملاء وأعمل للحفاظ عليها.
.... C1:	أسعى لاتخاذ القرار القابل للتنفيذ، حتى ولو لم يكن هو الأفضل دائمًا ويسري ذلك على كافة القرارات ـ سواء صدرت عن العملاءء أو غيرهم، أو عني شخصيًّا.
.... D1:	أهتم بالقرارات التي لها أساس سواء من جانب العميل أو من جانبي، أي أنني أتجنب أنصاف الحلول كما أتجنب الطاعون.
	أهتم بالحصول على قرارات سليمة من العميل، والتي تستند إلى التفهم والاتفاق.
العنصر 2: القناعات	
.... A2:	أحاول قبول الآراء والسلوكيات وأفكار العميل وغيره من الأشخاص وأتجنب اتخاذ موقف منحاز.

.... :B2	أميل إلى قبول آراء العملاء وغيرهم بدلًا من فرض تصوراتي الخاصة.
.... :C2	إذا ظهرت آراء تختلف عن آرائي الخاصة كثيرًا، أحاول التوصل إلى موقف وسط.
.... :D2	ألتزم بآرائي حتى لو اختلفت قليلًا مع أفكار الآخرين.
.... :E2	أستمع لآراء الآخرين بنظرة انتقادية إذا كانت تختلف عن آرائي، كما أن لدي قناعات واضحة تمامًا ـ ورغم ذلك فإنني على استعداد لتغيير موقفي إذا عرضت عليّ مبررات معقولة.
العنصر 3: الجهد الشخصي في العمل	
.... :A3	يعتبر الجهد الذي أبذله في العمل كافيًا.
.... :B3	أستغل حماس في مساعدة الآخرين على تنفيذ مشروعاتهم.
.... :C3	أبحث دائمًا عن أفكار جديدة حتى تصبح قوة الاندفاع في العمل أمرًا ملموسًا.
.... :D3	أعرف ما أريد وأدفع الآخرين إلى قبول أفكاري.
.... :E3	أستخدم كل طاقتي في العمل، وأعرف كيف أدفع الآخرين إلى التحمس لآرائي.
العنصر 4: الصراعات:	
.... :A4	حينما تظهر الصراعات أحاول البقاء على الحياد أو الابتعاد تمامًا عن الأمر برمته.
.... :B4	أتجنب دائمًا السماح بظهور الصراعات عمومًا، فإذا لم أنجح في ذلك أحاول تهدئة المشاعر الثائرة، وأهتم بعدم نشوب عداوات.
.... :C4	عندما تظهر الصراعات بالفعل لا أتخلى بسهولة عن موقفي، ورغم ذلك أحاول التوصل إلى حلّ يرضي كافة الأطراف.
.... :D4	عند نشوب الصراع أسعى في البداية إلى التقليل من شأنه ومن ثم إنهاؤه تمامًا، وأحاول في كل الحالات الثبات على رأيي الخاص.

.... E4:	عندما ينشب صراع أحاول بداية معرفة أسبابه، ثم أحاول مناقشتها بطريقة منطقية.
العنصر 5: التحكم في الذات (ضبط النفس):	
.... A5:	لأنني عادة ألتزم الحياد، فليس هناك ما يثيرني.
.... B5:	لأن التوتر يثير دائمًا المزاج السيئ أحاول أن يتّسم رد فعلي دائمًا بالدفء الإنساني والموّدة.
.... C5:	مع التوتر أشعر بعدم الثقة، ولا أعرف كيف أخرج من المواقف بدون أن أسبب المزيد من التوترات.
.... D5:	إذا لم تسر الأمور كما أحب ألتزم موقف الدفاع وأصر بشدة على رأيي، وأبحث جاهدًا عن مبررات مضادة.
.... E5:	عندما أكون ثائرًا ألزم نفسي في كل الأحوال بضبط النفس، حتى لو كان توتري الداخلي ملحوظًا.
العنصر 6: روح المرح:	
.... A6:	يصف الآخرون طريقتي المرحة بأنها غير ظريفة.
.... B6:	تهدف طريقتي في المرح إلى إقامة علاقات ودية مع الآخرين، كما أحاول في المواقف الصعبة نزع الجدية الشديدة من خلال إلقاء إحدى النكات.
.... C6:	أحاول بهذه الطريقة جذب الآخرين لقبولي وقبول أهدافي.
.... D6:	روحي المرحة رائعة وتجعلني أحظى بقبول الآخرين.
.... E6:	تسهم هذه الروح في توضيح المواقف ـ بصورة فلسفية إلى حدّ ما، ولذلك احتفظ دائمًا بقدر منها حتى في ظل الضغوط القوية.

تقدير أسلوبك الشخصي من خلال السياج:

سيمكنك الجدول التالي من إضافة التقويم بالنقاط من بين العناصر 1 إلى 6 لكي تجيب من خلال ذلك على السؤال:

«ما هو نوع أسلوب البيع الذي يلائمني بشكل خاص؟»

ابدأ بالعنصر 1 الخاص بالقرارات وسجل النقاط التي حصلت عليها في السطر الأفقي، واتبع نفس الطريقة مع بقية العناصر، ثم قم بجمع كافة نقاط الخانات الرأسية، فإذا نتج عن ذلك أعلى عدد من النقاط للخانة «D» فإن ذلك يعني أن أسلوبك في البيع يتفق مع الموقع 9.1 من السياج (ص 170 من الكتاب) وهو مسجل في ورقة أخرى ستحصل عليها بعد حساب النقاط.

ويحدث عندما لا ينجح البائع مع إستراتيجيه أن يتحول إلى سلوك آخر أي أنه يحتفظ «بإستراتيجية احتياطية» وهي التي تظهر في الجدول التالي مع ثاني أعلى معدل للنقاط، فإذا كان لديك أعلى النقاط في الخانة «D» وثاني أعلى النقاط في الخانة «C» فهذا يعني: أن سياسة البيع المفضلة لديك في الموقع 9.1 من السياج،وعند الفشل تتحول إلى الموقع 5.5.

العنصر	أسلوب السياج				
	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
1- القرارات	A1	B1	C.1	D.1	E.1
2- القناعات	A2	B2	C2	D2	E2
3- جهد العمل	A3	B3	C3	D3	E3
4- الصراعات	A4	B4	C4	D4	E4
5- ضبط النفس	A5	B5	C5	D5	E5
6- روح المرح	A6	B6	C6	D6	E6
الإجمالي:					

ما الذي تبيعه حقًّا؟

إن السؤال الجوهري الذي ينبغي على البائع أن يطرحه على نفسه ويجب عليه هو: «ما الذي أبيعه حقًّا»؟ وربما تكون الإجابة معروفة بالنسبة إليك ـ إلا أن الأمور ليست بهذه البساطة، فإذا وجهت هذا السؤال مع مواصلة القراءة تدرك أن الاقتراب من عملية الشراء يأتي من اتجاهات مختلفة تمامًا.

وإليك بعض الإجابات المحتملة على السؤال:

إجابة تقول: إنك تبيع منتجات (9.1 من أسلوب السياج) وتتمثل مهمتك في إعطاء منتج للمشتري، فإذا كان في حاجة فعليةإليه سيكون ذلك من حظه، في حين أن لديك أنت هدف واحد: أن تبيع منتجك للعميل بغض النظر عن احتياجاته الخاصة.

وهناك إجابة أخرى تقول: إنك تبيع نفسك (تروج لها) ذاتها (السياج 1.9) فإذا نجحت في ذلك تكون قد بعت المنتج في نفس الوقت وهو ما يطلق عليه بيع الشخصية، وهذا النوع يحفزك دائمًا للبحث عن أساليب السلوك تزيد من جاذبيتك، ويصبح الالتقاء مع العميل، إن لم تكن الصحبة، هدفًا في حدّ ذاته.

أما الإجابة الثالثة فتقول: إنك لا تبيع شيئًا، لأن المنتج نفسه (أسلوب السياج 1.1) فإذا حدث أن اتفقت ميزات المنتج مع رغبات العميل ستتم الصفقة، إلا أن ذلك الموقف من مهنتك سيجعلك بائعًا سلبيًّا ومتواضعًا.

وتقول الإجابة الرابعة: إنك تبيع الأمرين ـ شيئًا من المنتج وشيئًا من شخصيتك (أسلوب السياج 5.5)، لأنك تحاول عرض مهارتك ومنتجك بصورة جذابة قدر الإمكان مستخدمًا تكنيك التمثيل مع تكنيك البيع التقليدي في نفس الوقت.

ولكن ـ لا تزال هناك إجابة خامسة: وهي أنك تبيع حلولًا للمشاكل (أسلوب السياج 9.9) لأن تلك الحلول تشبع رغبات واحتياجات العميل؛ حيث تختفي مشاكله ويحقق مكسبًا من وراء الشراء، وتعتبر مساعدة العميل والتعرف بداية على مشاكله وتفهمها هو جزء من حلّ المشاكل عن طريق البيع، وجزء آخر يتمثل في شرح مميزات المنتج بطريقة سليمة وبناءة، يضاف إلى ذلك ضرورة معاملة العميل ككائن مفكر، وليس كشخص غبي عديم الاحترام أو ليس له قدرة على تقدير الأمور، وأخيرًا يجب أن تتمتع بثبات الشخصية؛ لأنه من ذا الذي يكشف عن مشاكله لشخص لا يستطيع الوثوق به؟

اختبار تمهيدي: الأساليب النفسية والتقنية للبيع:

رجاء وضع علامة في الخانة المحددة لمعرفة توافق المقولة مع رأيك:

المقولة	صح	خطأ
1- إذا أراد المرء بيع شيء للعميل يجب أن يدرك احتياجاته.	❑	❑
2- عدم إرضاء الاحتياجات هو الدافع الوحيد لتغيير سلوك العميل.	❑	❑
3- تحقيق أفضل نتائج البيع يحدث عند إقناع العميل.	❑	❑
4- التخصص أهم للبائع من الخبرة النفسية؛ لأنه في النهاية يجب إقناع العميل.	❑	❑
5- يكفي لإقناع شخص أن تمتلك مبررات ممتازة.	❑	❑
6- يستطيع البائع الجيد تقديم مبررات مقنعة بحيث يدرك العميل آخر الأمر أنه على حق.	❑	❑
7- البائع الجيد يكون دائمًا مستشارًا جيدًا كذلك.	❑	❑
8- الباعة الفاشلون يرتكبون دائمًا ثلاثة أخطاء: أ- يتحدثون دائمًا أكثر من العميل. ب- يتحدثون أكثر من اللازم عن التفاصيل الفنية. جـ- يوجهون القليل جدًّا من الأسئلة.	❑	❑
9- ادعاء البائع يقابلة ادعاء من العميل ويحدث خلاف.	❑	❑
10- كثرة الأسئلة الموجهة إلى العميل ستصيبه فقط بالحيرة.	❑	❑

11- إذا توقف البائع عن إقناع العميل سيفقد تلقائيًا القدرة على إدارة الحديث.	❑	❑
12- لا يجب أن يؤثر على حديث البيع أن يكون العميل متمتعًا بالثقة بالنفس أو لديه مركب نقص.	❑	❑
13- إذا كانت العبارة دقيقة خلال حديث البيع سيتأكد البائع أن ما يقوله هو نفسه ما سيفهمه العميل.	❑	❑
14- سؤال المراجعة يهدف إلى تحقيق«التغذية المرتجعة» أي أن يقتنع المرء بأن العميل أدرك الأمور على وجهها الصحيح، ومن ثم تعتبر التغذية المرتجعة أساس كل حديث ناجح.	❑	❑
15- يثير الإنصات الإيجابي لدى العميل تأثيرًا أشبه بـ «نعم؛ لأن» ومن ثم يدفعه لذكر أسبابه الحقيقية.	❑	❑
16- خلال حديث البيع يمكن كذلك الادعاء بأمور لا تتفق مع الحقيقة.	❑	❑
17- يجب خلال حديث البيع أن يستنطق البائع كلمة «لا» من العميل حتى يمكنه فيها بعد إزالة أسبابها.	❑	❑
18- يجب أن يحرص البائع عند عرض جهاز ألا يمسك به العميل ويتلاعب به.	❑	❑
19- الوكيل الذي يقوم بزياراته اليومية سيجلب عقودًا.	❑	❑
20- العلاقة الوثيقة مع العميل تزيد من عملية التسويق.	❑	❑
21- تقديم المبررات مجرد سبب وهمي للتخلص من البائع.	❑	❑

22- ليست هناك أهمية لمبررات أو اعتراض العميل؛ لأن هدف محادثة البيع الوحيد هو: عرض أكبر قدر من البضاعة على العميل، وسواء كان في حاجة إليها أم لا فهي مشكلته الخاصة.	❑	❑
23- إذا كان لدى العميل اعتراض حقيقي، يمكن التصرف كالتالي: أ- إقناعه أنه على خطأ. ب- التغلب على حجته بمبررات معارضة موجهة.	❑	❑
24- نحن نخدم العميل كذلك من خلال تقديم أسعار جيدة له؛ لأن مساحة المكسب المعقولة لدينا تجعلنا موردين ذوي كفاءة.	❑	❑
25- عند الحديث عن سعر المنتج يجب عرضه بأسلوب «الساندويتش»: أي نذكره أثناء الحديث عن المزايا.	❑	❑
26- البائع الجيد هو الذي يقر بأن سعر منتج ما يُعّد مرتفعًا وهو ما يربط بينه وبين العميل جيدًا.	❑	❑
27- إذا أراد المرء حقًّا بيع منتج غالٍ، هناك مرحلتان: لذلك: أ- يقلل المرء من أهمية السعر. ب-يقوم بتغيير السعر «ظاهريًّا» من خلال مقارنته بأسعار أخرى مرتفعه.	❑	❑
28- إذا وصف العميل منتجًا بأنه «مرتفع للغاية» يجب البدء فورًا في الدفاع المكثف عن السعر.	❑	❑
29- إذا فاصل العميل في السعرعلى الطريقة الشرقية نقول له بأدب وحزم: «نحن نبيع منتجات وليس تخفيضات».	❑	❑

30- إذا لم يحقق المرء تنازلات حول السعر، عليه أن يبحث عنها في مكان آخر، مثل تقديم عرض فوري لكمية أكبر.	❑	❑
31- إذا كانت لدى العميل شكوى: أ- لا يسمح له باعتذار مطلقًا. ب- مطالبته بالتزام الهدوء. جـ- نوضح له في النهاية أن شكواه لا أساس لها.	❑	❑
32- إذا اشتكى العميل من شيء يجب شكره عمومًا.	❑	❑
33- إذا قال العميل في نهاية حديث البيع: «أريد إعادة التفكير في الأمر» ـ فليس هناك سوى سبب واحد لذلك: لم يتمكن البائع من إقناع العميل.	❑	❑
34- إذا لم يتمكن البائع من إنهاء عملية البيع فإن لذلك سببًا وحيدًا: هو أن العميل كئيب وعنيد كما أنه متحالف مع المنافس.	❑	❑
35- كثير من البائعين لا يصرِّفون الكثير من البضائع؛ لأن الشركة منحتهم منطقة سيئة (وكذلك قسمًا غير جذاب).	❑	❑

وبالنسبة إلى الاختبار الثاني «الأساليب النفسية والفنية للبيع» فقد قمت مع ابنتي التي درست علم النفس في أمريكا وتعمل الآن أيضًا كمدربة «حرة»، قمنا بتطويره من أجل الفصول الدراسية؛ حيث يتناول الموضوعات التي تبحث خلال الفصل، فيقوم كل مشارك بملء استمارة الاختبار ويحتفظ بها، ويعطي «اختبار السياج» نتيجة فورية. أما الاختبار التمهيدي فلا يتم تقويمه، كما أنني أطالب الدراسين بملء الاختبار وتنحيته جانبًا، ويتم العودة إليه من جديد في نهاية الفصل في مرحلة المناقشة الختامية، حيث أتولى قراءة النتيجة، ويقوم كل مشارك بمقارنة إجابته مع إجابتي، وإذا ظهرت أمور غير واضحة يتم التغلب عليها.

ويتوقف عليك أيها الزميل المدرب أي أنواع الاختبارات تريد استخدامها؛ لأنها كلها أثبتت جدواها خلال الفصل الدراسي، وإن كان الاختبار التمهيدي مرتبطًا بشرط أن تقوم بشرح

المشكلات التي يحتويها داخل الفصل، ولكن لأن الاختبار يتم قبل راحة تناول القهوة فإنني أقول قبل بداية الاختبار: «من ينتهي يمكنه أن يبدأ راحته!» وبذلك لن يظل «من يفكرون بسرعة» جالسين دون عمل.

وبعد الراحة تأتي الناحية النفسية، ولا أريد أن أزيد الأمر هنا تفسيرًا؛ لأن كل مدرب له موقف خاص من مسألة النفسية، وفيما يتعلق بي شخصيًّا فإنني أتناول دائمًا 3 موضوعات:

- تركيب الشخصية حتى يدرك الدارسون السبب الذي يجعل الناس يتصرفون بطريقة معينة في بعض المواقف، وهذا يعتبر بالدرجة الأولى نتيجة لعملية «البرمجة في منزل الأسرة»، وهو ما سأتناوله ببعض التفصيل.
- جذور الشعور بالثقة في النفس والذي يعتبر الأساس الجوهري لحياتنا.
- قصة «فرانسيس جالتون» لأنها توضح مدى أهمية الموقف الذي نتخذه تجاه الآخرين.

وحتى لا يقتصر الأمر على التناول النظري لمسألة النفسية فإنني أضمن مقالتي بعض الأمثلة من مجالي المهنة والحياة، بالإضافة إلى أنني أقرأ وصف شخصيات مختلفة، مثل عميل ثقيل، وأترك الدارسين يوضحون التركيب النفسي لذلك الشخص، وأخيرًا أوصيهم بقراءة بعض الكتب البسيطة.

وبعد ذلك الجزء أعطي راحة قصيرة، ثم يبدأ أول استخدام لكاميرا الفيديو، وكما ستقرأ في (الملحق 3) «التدريب بواسطة كاميرا الفيديو» فإنني لا أهتم مطلقًا بترك المبتدئين بكل خوفهم يقفون بمفردهم أمام الكاميرا، ولذلك فإن تدريب. الدارسين على الكاميرا داخل فصول يتم من خلال عمل المجموعات؛ حيث أبدأ بشرح سبب استخدام الكاميرا عمومًا في الفصل، والسبب ببساطة أنه لا توجد وسيلة أفضل لكي يرانا طرف ثالث منذ البداية، لأن كل من يتعامل مع الآخرين يوميًّا عليه أن يدرك مدى تأثيره، والتعرف على لغة الجسم لديه وعلى كيفية تعبيره لغويًّا! ولذلك فإن هدف أول تدريب يقتصر على أن يشاهد كل دارس بعينيه كيف يؤثر، وأن يتعرف على ذاته! ولذلك يتم عرض اللقطات ببساطة عبر المونيتور، وتنتفي بذلك الحاجة للنقد!

وحتى ينسى المشاركون الكاميرا بسرعة أقوم بطرح موضوع للمناقشة يعمل على إثارة الحماس الشديد لدى الجميع، مثل لنفترض أن ابنتك ذات الـ 14 عامًا لديها صديق وتخبرك بأنها تريد الحصول على حبوب منع الحمل، فكيف ستتصرف؟

ولتحضير للمناقشة أمنحهم 5 دقائق (باستخدام منبّه) حتى يختار كل منهم نقطة معينة للتحدث عنها، كما يتم تحديد شخص لتوجيه المناقشة، وعادة ما أختار للمهمة شخصًا له خبرة بكاميرا الفيديو، فإذا وقف مديرًا لمناقشة في منتصف الحلقة على شكل «U» ستكون أنظار كل المشاركين بعيدة عن الكاميرا باستمرار، وأحذر هنا من خطأين نفسيين يمكن أن يقع فيهما المرءعند التعامل مع الكاميرا، وهما:

1- وضع النساء اللاتي يتمتعن بأنف نبيلة بارزة معظم الوقت في مواجهة الكاميرا، ونفس الشيء يسري على الصلعاء.

2- لا تجعل الكاميرا تظل أسفل كثيرًا حيث إن كثيرًا من النساء لديهن سيقان مقوسة أو يهز البعض أرجلهم بعصبية؛ حيث إن هؤلاء يشعرون بالإحباط عند عرض صورهم. وأقوم قبل بدء المناقشة بالتحدث على انفراد مع قائد المناقشة؛ حيث إنه يجب عليه ما يلي:

- إيقاف من يريدون التحدث كثيرًا حتى لا نخرج عن الموضوع.
- مطالبة «الصامتين بالتعبير عن آرائهم».
- ألا يفصح عن رأيه الخاص ويكتفي بإدارة المناقشة.
- أن يعطي في نهاية النقاش موجزًا له، وأن يحاول التوصل إلى رأي يمثل الأغلبية.

ويحصل موجه النقاش على المنبه المضبوط على 17 دقيقة، فإذا رنّ المنبه تتبقى أمامه 3 دقائق لتقديم موجزه (والذي يستطيع أيضًا أن يضمنه رأيه الخاص).

وطبيعي أنك قد قمت من قبل في وقت ما بتجربة، وهو ما أقوم به قبل بداية الفصل، وعادة ما أطلب من النادل أن يجلس على المائدة ويبدأ العد لمدة 10 دقائق، ويجب أن تكون على ثقة من أن هذا الأسلوب فعال.

وتبدأ الآن بسرعة المناقشة حول الموضوع «الساخن» وبعد 5 دقائق يبدأ الدارسون في المناقشة، وبعضهم يصبح هجوميًا، وهو أمر عادي نظرًا لتناول موضوع أخلاقي ومشاكل تتعلق بالتربية، وطبيعي أن المناقشة تصبح حماسية أكثر إذا كان هناك عدد من السيدات

مشاركات في الفصل. وبالنسبة إلى المدرب تعتبر هذه المناقشة منجمًا للمعلومات النفسية حول المشاركين، فمن منهم يتخذ موقفا دينيًا أكثر تشددًا؟ ومن الذي لديه مشكلات جنسية؟ ومن هو شديد اللبرالية؟ ومن الذي يتخذ موقفًا متسلطًا في المسائل التربوية؟ ومن الذي يتحدث عن تجربة بسبب أن لديه أولادًا مراهقين؟ ومن الذي يستند إلى الفعل وحده ويعطي آراء بعيدة عن الواقع؟ ومن الذي يحاول انتزاع مسألة توجيه المناقشات لنفسه؟ ومن الذي ليس لديه رأي حول الموضوع ثم ينحاز إلى رأي الأغلبية عند مطالبته بتحديد موقفه؟ وهل اتسمت تصرفات موجه المناقشات بالمهارة؟... إلخ.

وأكرر من جديد أنه غير مسموح للمدرب أن يستفيد من تلك الآراء؛ لأن الإغراء يكون كبيرًا لذكر الملاحظات حول بعض المشاركين في ختام النقاش! ولا تنس مطلقًا: إن الغرض الوحيد من هذا التدريب هو نزع خوف المشاركين من الكاميرا!

وعندما يتم عرض اللقطات أمام المونيتور أتساءل في البداية:

من الذي كان مندهشًا من نفسه بأية صورة؟ وهل هناك من لا يشعر بالرضا عن صورته؟ إن البعض ينتقد نفسه لاحقًا بشدة، وهو ما يدفعني إلى توضيح موقفي بشكل عام تجاه أمرين: لغة الجسم واللهجة، حيث إن لكل شخص أسلوبه الشخصي وهو ما يجب إدراكه! بمعنى أن هناك بعض الناس الذين يتسمون بالحيوية وهؤلاء يتحدثون بسرعة أكبر ونبرة أعلى ممن يتمتعون بطبيعة أكثر هدوًا، وهم يرفعون أصواتهم ويخفضونها حسب الأحوال، كما أنهم يؤكدون على كلامهم بحركات الوجه والجسم، وهو شيء جيد، ولكنني أحذر فقط من أن يضع المرء نفسه داخل قالب لا يناسبه!

وهناك البعض الذي ينتقد لهجته، فأرد عليهم بأن اللهجة نتيجة لتأثير البيئة التي نشأ فيها، وهو شيء طبيعي ولا يسبب الضيق مطلقًا، بل على العكس تمامًا حيث أجد أن لهجة لغة المسرح مقبولة، أما اللهجة غير المقبولة فهي التي تتسم بالدونية على نطاق واسع.

وأخيرًا أقول بإيجاز: «ليس هناك في هذه المجموعة من يسبب أسلوبه في المناقشة أي ضيق! ولذلك كنا محظوظين جدًا بنوعية هذه المجموعة! ويمكنكم أن ترضوا عن أنفسكم تمامًا! وبعد هذا التقرير المشجع يتوجه المشاركون إلى راحة الغداء وهم سعداء، وقد انقضى الصباح الأول

على خير ـ ولم يكن كما كان يخشى المرء، بل يمكن القول أن المرء تعلّم شيئًا حقًّا في هذا الفصل يمكن أن يساعده في حياته اليومية.

ولا نريد أن نضحك على أنفسنا؛ لأن يومين فقط من التدريب هي فترة قصيرة للغاية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة بشكل تقريبي، كما لا يمكن أن تنجح هذه التجربة عمومًا إلا إذا سادها مناخ متناغم غير مشوب بالخوف، وأكرر أن كل دارس يأتي إلى الفصل ومعه مخاوفه، فهو يخشى من:

- من المدرب.
- من كاميرا الفيديو.
- من أن يتم تصنيفه أمام الآخرين.
- أن يكون للدراسة تأثير سيئ على عمله إذا فشل فيها.

ولذلك نؤكد للمرة العاشرة:

«إن مهمة المدرب الأساسية تتمثل في خلق جو متناغم وخالٍ من الخوف مع بداية الفصل، فإذا لم يتحقق ذلك خلال صباح أول يوم للفصل، فلن يتم تحقيق الأهداف التدريسية!».

وطبيعي أنه يحدث أن يجلس داخل المجموعة دارسون لا يتركون أثرًا جيدًا خلال المناقشة، كأن يكون شخصًا لغته غير واضحة بسبب «كسله في الحديث» أي أنه لا يحرك شفتيه، وبذلك لا تخرج كلماته واضحة، وعادة ما يلحظ هو نفسه تلك المشكلة ويشير إليها عند إعادة التسجيل، وهنا أؤيد أنا ذلك الانطباع وأوضح سببه، وأن هذا الضعف يمكن التغلب عليه من خلال التدريب باستخدام جهاز التسجيل! ثم أوصي بعدها باستخدام التدريبات على الحديث لميخائيل شيف «Michael Schiff» وعلى تكنيكه (بالاستماع إلى الشرائط)، وهو أفضل كتاب تعليمي من نوعه وصل إلى يديّ.

ولكن عندما لا يشير مثل هذا الشخص إلى نقطة ضعفه أتحدث إليه جانبًا في إحدى الراحات لأقنعه بضرورة القيام بشيء تجاه طريقة حديثه؛ لأن معلوماته المتخصصة لن تفيده شيئًا إذا لم

يستطع توصيلها للآخرين لأنهم لا يفهمونه؟ وفي هذه النقطة فإنني أتصرف كذلك وفق المبدأ القديم الذي ثبتت صحته:

«لا توجه الثناء إلا في العلن، ولا توجه النقد إلا سرًّا» والمقصود بالنقد هنا هو الهجوم على ثقة المرء بنفسه، كما أن على الدارس أن يتحمل أيضًا النقد العادي، طبعًا مع افتراض أنه سيلقى الثناء إذا حقق إنجازًا جيدًا.

وبعد راحة الغداء تأتي المرحلة «النشطة» وهي التي تتعلق «بالطريق الذي يسلكه الخبر» والذي ناقشناه في الفصل 3، ثم أقوم بتفسير القانونيين الأساسيين ومبادئ ڤاتسلاڤيك ثم يتلو ذلك راحة قصيرة.

وبعدها أسأل عن احتياجات الإنسان ويتم عرض الآراء على السبورة أو أوراق الشرح، ثم أقوم بشرح النموذج الذي يحدث السلوك الإنساني تبعًا له.

إن كل إنسان لديه دافع (أو احتياج) يتجه نحو هدف معين؛ حيث سيتحدد السلوك وفقًا لذلك، فإذا أردت مثلًا تحفيز إنسان لعمل شيء ما أرغبه بشدة فيجب عليّ أن أعرف دوافعه، بمعنى أن المحرك الأساسي لديّ لكي أدفع إنسانًا ما إلى اتجاه محدد، هو احتياجاته! فإذا كنت ـ كبائع مثلًا ـ لا أرغب في النجاح بمحض الصدفة، يجب عليّ أن أدرك احتياجات العميل!

ويأتي الآن الوقت لوصف هرم «ماسلو» للاحتياجات (انظر الفصل 1) وفي الختام أوجه إلى المجموعة بعض الأسئلة حتى يتعلم الدارس كيف يطبق تلك النظرية على الواقع، مثلًا لنفترض أن لديك ابنًا في الثانوية وتريد تحفيزه لتحقيق نتيجة طيبة قدر الإمكان فبماذا تعده إذا حقق متوسط درجات يصل إلى 1.7 نقطة؟».

ولنفترض أن أحد الآباء وعد ابنه بشراء سيارة رياضية له، إلا أن الابن يريد أن يصبح أثريًّا، وطلب من والده أن يموّل إقامته لمدة 6 أشهر في وادي نهر دجلة، فهذا يعني أن استخدام الأب للسيارة كمحفز كان خاطئًا، وهنا يشعر بعض الآباء بالغضب حين يتذكرون محاولتهم الفاشلة في المنزل للتحفيز، مثل القول: «يجب أن تحقق نتيجة طيبة جدًّا في الثانوية لكي تحصل على فرصة للدراسة الجامعية، هل يجب عليه ذلك؟ ليس هناك إنسان مضطر لأن يفعل شيئًا رغمًا عنه! وهو ما يثبته الجيل الجديد لآبائه يوميًّا، والأفضل هو الهروب بدلًا من مواجهة ذلك الإرهاب لتحقيق الإنجاز!

ويجلس معظم الدارسين في الفصل وهم يومئون برؤوسهم وهم ينصتون إلى الشرح الخاص باحتياجات الإنسان، فهل يعني ذلك أنهم يفهمون كل شيء بوضوح؟ ويأتي الآن موعد أول تدريب عام على البيع - وهنا يقع تسعة من بين كل عشرة دارسين في المصيدة التي قمت بإعدادها بعناية!

إنني أوصيك أيها الزميل المدرب باستخدام التدريب التالي في فصلك حول البيع، والذي أسميه «بيع إحدى الخدمات» حيث تقوم بإخراج من يقوم بدور العميل من الحجرة، وتقول للبائع ما يلي: «تصور أنك موظف في مكتب سفريات وسيقف أمامك حالًا السيد «XY» ليقول لك أن لديه إجازة لمدة 3 أسابيع ولا يعرف إلى أين يذهب ويريد رأيك في الموضوع».

والمعروف أن العاملين في مكاتب السفريات لديهم أيضًا واجبات محددة، فهم مضطرون إلى ملء رحلات الشارتر (الطيران العارض) والفنادق التي يتفقون معها، ولذا عليك أن تحدد الآن مكان الإجازة الذي سيذهب إليه السيد «XY»، وعادة ما يقرر البائع ترشيح مكان يعرفه شخصيًّا، ولنفترض أنه ذكر منطقة «زينا» في توسكانيا، ثم اذكر لمن يقوم بدور البائع أن اللعبة ستنتهي بعد 3 دقائق بغض النظر عن مصير المحادثة. ثم قم باستدعاء «العميل»، وحتى يدرك الدارسون أنه لا يتم التلاعب في هذا التدريب اذكر للعميل ما يلي: «يا سيد «XY» لديك 3 أسابيع إجازة ولا تعرف هذه المرة حقًّا إلى أين تذهب، وهذا الزميل يقوم بدور البائع ويمكنك أن تسأله عن رأيه في الأمر فإذا اقترح مكانًا يناسبك كان بها، وإلا يمكنك أن ترفض، ولذا عليك أن تتصرف خلال هذه التمثيلية تمامًا كما لو كنت عميلًا حقيقيًّا.

وغالبًا ما تفشل هذه التمثيلية - كما يحدث مع غيرها - لأن العميل لا يلتزم بدوره، ولذلك أوصيه دائمًا بذلك الالتزام! فإذا اقترح البائع على العميل مثلًا أن يذهب إلى القطب الشمالي، لا يجب عليه أن يرّد بأنه يريد الآن الذهاب إلى القطب الجنوبي؛ لأنه في الحقيقة لا يعرف إلى أين يذهب.

ثم قم أيها الزميل المدرب بتشغيل الكاميرا واضبط المنبه على 3 دقائق! فهل تعرف ما الذي سيحدث في تسع من بين عشر حالات، حتى لو كان هناك «دارسون مخضرمون» مشاركون في الفصل؟ سيحدث ما يلي:

العميل: صباح الخير، لا يزال لدي 3 أسابيع إجازة وأريد أن تنصح لي إلى أين أسافر».

البائع: «هناك فرصة جيدة ويمكنني أن أعرض عليك شروطًا ميسرة، وأوصيك بمكان رائع في توسكانيا: منطقة «زينا»! هل سمعت عنها من قبل؟».

العميل: «لا أريد الذهاب هناك مطلقًا! فقد سمعت أن الخدمات في إيطاليا سيئة للغاية، وأن النزلاء غير ودودين! بالإضافة إلى أن كل شيء هناك متهالك وقذر، كما أنني لا أحب المطبخ الإيطالي الذي يهتم بالمكرونة أساسًا، أليس لديك عرض آخر؟

للأسف، لقد «فشل» الآن بالفعل حديث البيع ـ بعده 30 ثانية فقط من بدايته! وحتى تنتهي فترة الـ 3 دقائق أترك المشاركين يراقبون باستمتاع كيف يبذل البائع جهده لفرض رأيه على العميل لزيارة «زينا»، وعندما يرن المنبة ألاحظ قائلًا: «إن ذلك الحديث لم يجر كما ينبغي! فمن يعرف السبب؟» ولا أدعو أول من يطلب التعليق إلى الحديث مطلقًا! ولكنني أقول بسرعة: «عليك الآن القيام بدور البائع! ومن الذي يقوم بدور النادل؟ أرجوكم الخروج حتى نستدعيكم من جديد!».

وهكذا تتم إعادة هذه التمثيلية عدة مرات حتى تدرك المجموعة، يجب عليّ في البداية أن أعرف متطلبات العميل قبل أن أعرض عليه المقصد السياحي! فهل يريد العميل السفر بمفرده، أم مع زوجته أو مع صديقته؟ وهل يريد قضاء الإجازة في هدوء أم يمارس أي نشاط؟ وما هي هواياته؟ وهكذا، وعندما أتلقى الإجابة على هذه الأسئلة أبدأ الحديث عن مكان السفر بالقول: «يمكنني أن أقترح عليك 200 مكان مختلف في كافة أنحاء العالم ولكن بعد المعلومات التي ذكرتها لي أرى أنه لن يناسبك سوى موقع «زينا» في توسكانيا، حيث ستجد هناك فندقًا هادئًا، ورغم ذلك يمكنك الوصول إلى مركز المنطقة خلال 10 دقائق سيرًا على الأقدام؛ حيث تجد هناك أيضًا مكان للديسكو... إلخ.» ولكن من الطبيعي أن يصاب المرء بسوء الحظ رغم إجراء حديث جيد، خصوصًا إذا اختلطت الأمور بالمشاعر أو الآراء المسبقة، فإذا كان العميل قد خدم أثناء الحرب في إيطاليا فربما لا يكون راغبًا في العودة إلى هناك مطلقًا، ولكن الأمر في هذه التمثيلية لا يتوقف على ذلك؛ إذ يجب أن يدرك الدارسون أن حديث البيع لا بد أن يفشل إذا أُعدّ بشكل غير مناسب!.

وبعد أن يدرك الجميع مربط الفرس أقوم بعرض «المكيدة» الثانية، حيث توجد في البرنامج عبارة بريئة تقول: «بيع جهاز استهلاكي، فما حقيقة الأمر؟

أجلب معي باستمرار 10 فرشات للأسنان ذات أشكال مختلفة مع رسومات على الغلاف البلاستيكي، ويقوم دارس بدور البائع في محل «للعطارة والعقاقير» وأقوم بدور العميل، ورغم أن كل الدارسين يعرفون الآن ماهية الأمر، إلا أن الحديث يدور في أغلب الأحيان على الصورة التالية:

العميل: «صباح الخير، أزيد شراء فرشاة أسنان»!

البائع: «حسنًا! لدينا مجموعة كبيرة منها:
هل يمكنني أن أريك شيئًا معينًا؟».

العميل: «نعم، من فضلك!».

البائع: «لدينا هنا فرشاة ذات شكل جميل جدًّا، كما أنها تناسب الفكّ، ومن ثم تضمن نظافة تامة».

العميل: «إنها لا تناسب مطلبي!».

البائع: «حسنًا، وما رأيك في هذا النوع؟ فكما ترى أن الجانب الأمامي أعلى من الخلفي».

العميل: «كلا، هذه أيضًا لا تصلح!».

البائع: إذن لدينا هذا النوع من مواد حقيقية وليست من النايلو هي بالطبع أعلى سعرًا، إلا أنها تعيش طويلًا، كما تحافظ على اللثة الحساسة.

العميل: «إن لثتي ليست حساسة!».

البائع: لقد فهمت، إن لديك طقمًا صناعيًّا! لدينا هذا النوع الخاص لتنظيف الأطقم الذي أوحى به الأطباء!

العميل: «لا أحمل طقمًا!».

البائع: ربما ترغب في فرشاة كهربائية؟

العميل: كلا، إنني لا أعترف بتلك الاختراعات الحديثة:
فأنا أريد فرشاة أسنان عادية جدًّا.

البائع: (وقد أصابته الحيرة!):
حسنًا - ربما تود أن ترى بنفسك المجموعة التي لدينا فربما تجد بينها ما يناسبك؟

العميل: «نعم تلك التي هناك...!».

البائع: ماذا؟ هذه الفرشاة البسيطة المستقيمة؟ لماذا هذه بالذات؟

العميل: إنني أحتاجها لتنظيف الطباعة الحجرية:
ولذا يجب أن يكون سطحها مستقيمًا!».

فهل أدركت أيها القارئ المحترم حقيقة الأمر؟فقد افترض البائع أنني أحتاج للفرشة لتنظيف الأسنان، ولذلك لم يخطر له مطلقًا أن يوجه إليّ أية أسئلة!.

وبعد هذه الخدعة الثانية أدرك كافة المشاركين في الفصل حقيقة الأمر، وهي أنه قبل إجراء حديث البيع يجب التعرف بداية على متطلبات العميل، وهنا تبدأ استراحة تناول القهوة. وبعد الراحة أقوم بعرض الفيلم التعليمي الأمريكي: «الإقناع من خلال الحديث» والذي لم نستطع الحصول عليه مؤخرًا للأسف؛ إذ إن هذا الفيلم يظهر بطريقة تربوية رائعة نفس حديث البيع مرتين؛ حيث يوضح بداية كيف يفشل الحديث تمامًا، ثم حديث للبائع الفاشل مع رئيسه الذي يشرح له طريقة البيع الناجحة من خلال 3 أساليب، ثم يشاهد المرء حديث البيع مرة أخرى؛ حيث يسير هذه المرة بصورة جيدة بعد توضيح الأساليب.

ولأن الفيلم يتناول تكنيك توجيه الأسئلة فإنني أتولى شرحه بعد مناقشة سريعة داخل المجموعة حول الفيلم، وهنا أيضًا تتباين آراء مدربي البائعين حول طبيعة الأسئلة الهامة وغير الهامة، أما أن فأتناول في الفصل ما يلي:

- السؤال المغلق.
- السؤال المفتوح.
- السؤال الاستدلالي.

- السؤال الموضح للاتجاه.
- السؤال التقويمي.
- الإنصات النشط (حسب رأي ووچر Roger).

ويتم استكمال تكنيك الأسئلة بواسطة التدريبات؛ حيث ينبغي على المشاركين صياغة أمثلة نموذجية لمختلف أنواع الأسئلة، وهنا أقدم تلخيصًا قصيرًا لما أنجزناه اليوم، وأستخلص من ذلك النظام ذي المراحل الأربع لأية مفاوضات ناجحة:

- المرحلة 1: تحقيق مناخ ودي.
- المرحلة 2: تحديد متطلبات العميل.
- المرحلة 3: التفاوض من منطلق موقف الطرف الآخر.
- المرحلة 4: عرض حلول للمشكلة.

وعادة ما أقوم بكتابة الجدول التالي على السبورة، حتى يحصل الدارسون على تكوين واضح أمامهم، بحيث يمكنهم الاحتفاظ به بشكل أفضل.

المرحلة	أسلوب البيع النفسي	أسلوب البيع الفني
1-	خلق مناخ ودي.	مدخل عام لطيف.
2-	تحديد متطلبات العميل.	تكنيك توجيه الأسئلة.
3-	التفاوض من موقف الطرف الآخر.	تكنيك الاعتراض ـ التفاوض من موقف الآخر.
4-	عرض حلول للمشكلة.	عرض لمنتجات.

ملحوظة: يعتبر هذا الجدول نموذجًا ليس من الضروري اتباعه بصورة جامدة وفقًا لما هو مكتوب! وفي حين أن المرحلتين 1 و 2 منفصلتان عمومًا وتسيران حسب الترتيب الموضوع، فإن المرحلتين 3 و 4 تتداخلان معًا، وعمومًا فإن أي نموذج فكري مدرج في إطار إحدى المراحل لن تكون له قيمة إلا إذا استخدم بمرونة.

وعادة ما يجد المرء لديه في الفصل أحد المشاركين الأغبياء الذي يحتاج باستمرار إلى «وصفة جاهزة» ومن ثم يحتفظ تلك النماذج الفكرية عن ظهر قلب دون فهم، ثم يسير عليها بدقة، أي كالتالي:

العميل: «أهلًا ـ السيد ميللر من شركة «XY»! لقد كنت أنتظرك! لماذا تأخرت شحنتك لمدة أسبوعين؟».

البائع: «لقد أردت أن أستعلم في البداية، يا سيد ماير، حول مصير عملية زوجتك التي ذكرتها لي في المرة السابقة!»

هل هناك من يضحك لهذه الإجابة؟ من الطبيعي أن تجري مثل هذه المحادثات! ولذلك تكون مهمة المدرب هي عدم الاكتفاء بعرض مثل ذلك النمط الفكري، ولكن يعمل من خلال عدة تدريبات لاحقة على مناقشته على أن يلعب هو دور العميل لكي يتجنب تكرار ذلك السيناريو مرة أخرى.

ولذلك يجب على الدارسين أن يكونوا عقب تلك المرحلة قد تعلموا وفهموا:

> **«إن المفاوض الجيد الذي يريد تحقيق نتيجة معينة يجب عليه في البداية أن يتعرف على احتياجات شريكة في الحديث، وبعدها يعرض فكرته التي يغلفها بطريقة تشبع متطلبات الطرف الآخر، كما يجب أن يتخلص بلباقة من المبررات المضادة ـ وليس بالعنف! وهذا هو سّر أي تفاوض ناجح في السياسة والاقتصاد».**

وفي نهاية اليوم **تُعرض تمثيلية أمام الكاميرا**: «حديث جماعي» ويتم استدعاء الممثلين كل على حدة ويتم إبلاغ كل منهما بالتالي: «ستتعرف خلال حفلة على رجل (أو سيدة) وهو شخص لم تره من قبل، وعليك أن تجري معه حديثًا يهدف إلى:

- معرفة أكبر قدر من المعلومات (حول المهنة، والميول والهواية... إلخ).
- البحث عن الأمور المشتركة بحيث يشعر الطرف الآخر في النهاية، لقد تجاذبت أطراف الحديث مع هذا الشخص اللطيف بشكل رائع!

وعليك أن تلتزم بإستراتيجية المراحل الأربع عند إجراء الحديث، وبصفة عامة يندهش المشاركون في الفصل من سهولة إجراء حديث داخل حفل يتسم بالذكاء بدلًا من تبادل أحاديث تافهة حول الطقس، بل ويبدأ كل منهم في التفكير في تجربة ذلك في أول مناسبة! بمعنى لقد أدرك المشاركون وقبلوا حقيقة أنه يمكنهم في أي وقت إجراء حديث ناجح (من أجل أنفسهم) إذا تمت مراعاة بعض القواعد، وبذلك يتحقق أهم هدف تعليمي لليوم الأول.

يترك المشاركون فصلهم ولديهم إحساس بالنجاح فلقد تعلموا اليوم بعض الأمور: حول تكوين الشخصية ـ وهو ما يوسع معارفها الإنسانية!، وحول الاحتياجات ـ وهو ما يسهل التحفيز المقصود، وحول التواصل ـ وهو ما يسهل التعامل مع الناس على المستوى المهني والمستوى الخاص! وحول تكنيك إجراء الحديث ـ وهو ما يسهل التعامل مع العملاء! الأمر الذي يجعلهم يتطلعون بشوق وسعادة إلى اليوم التالي من الدراسة.

وسأكتفي لضيق المساحة بتلك التجربة العملية ليوم الدراسة الأول، ولكني سأعرض فقط لبعض الملاحظات بهذا الخصوص:

إن تكنيك الاعتراض يعتبر من أهم أسلحة الإنسان الذي يضطر للتفاوض، وإذا كنت مهتمًّا أيها القارئ يمكنك أن تقرأ عن التكنيك الخاص بي «للإنصات الإيجابي» في كتاب تيران بيركنهيل بعنوان «التواصل للقادرين».

أما المناقشات الحقيقية حول «النظارات» داخل الفصل فإنني أفضل إجراءها على أجزاء فهذا يتفق مع تجربتي التي أصوغها بسبب أهميتها في شكل مبدأ:

«لا تبدأ تدريب البيع مطلقًا بجعل الدارسين يمارسون حديث بيع كاملًا! لأن الدارس العصبي سيضطر إلى التفكير في أمور كثيرة في نفس الوقت بحيث لا يستطيع آخر الأمر التفكير في شيءمعقول (إعاقة التفكير!) ـ فلا بد أن يفشل الحديث».

كما أنني أتصرف بنفس الطريقة في الفصول البلاغية؛ إذ يجب أن يكون المتحدث قادرًا على أن يقود طلابه إلى قلب الموضوع بسرعة، ولذلك أجعل الدارس بتدرب بداية على استهلال الحديث، مثل طريقة الاقتراب من منصة الحديث والتواصل البصري مع الدارسين، وعمل

راحة مصطنعة وقول جملتين أو ثلاث، ويجب على المجموعة أن تقرر: هل نجح المتحدث في إثارة فضول المجموعة؟ وهل ينتظر الجميع بشوق كيف ستستمر الأمور؟

إذن يتم استغلال اليوم الدراسي الثاني في الإعداد لإجراء حديث بيع جيد (انظر البرنامج!) ومن الأمور الأساسية؟ هنا أن يقوم كل مشارك بإحضار مجموعة النظارات المميزة الخاصة به عند مناقشة «عرض المجموعات». وأوصيك بكتابة هذا المطلب في البرنامج ومناقشته مع منظم الفصل في الإدارة لكي يتم تنفيذ ذلك، ويندهش المرء لكمّ الأخطاء التي يرتكبها أعضاء المراكز الخارجية وهم يعرضون منتجاتهم! وهو ما يجب التدريب عليه أيضًا في فصل خاص بالبيع، وكذا فيما يخص التعامل مع مساعدات البيع (مثل الملفات وغيرها).

وعند إجراء التمثيلية بعد الغداء («عملية الضاحية») ص 257 وما بعدها) يتم تقسيم الفصل إلى مجموعات، مثلًا يتم تقسيم 12 دراسًا إلى أربع مجموعات، ويحصل كل فريق على ورقة بها معلومات واجعل الفرق تجلس بعيده عن بعضها ـ وإذا أمكن في حجرات مختلفة وهو ما يؤدي إلى تعامل حيوي بين الأطراف وتجري الحركة بين كل المجموعات ـ وبذلك لا نشعر أبدًا بالإرهاق الذي يحلّ على المرء بعد طعام الغداء!

وفيما يتعلق بالاختبار الختامي فإنها مسألة هامة، فإذا سار الفصل جيدًا وتعلم الدارسون شيئًا، فإننا نتوقع أيضًا نتائج جيدة للاختبار، وفي هذه الحالة يشعر الدارسون بالسرور وأن جهدهم تكللت بالنجاح.

فإذا لم يحقق الفصل ما أراه المدرب، مثلًا بسبب ظهور مشاكل خاصة بالشركة والتي تجب مناقشتها؛ مما يستغرق الكثير من الوقت، هنا يجب إغفال مناقشة نقطة أو نقطتين من البرنامج وهو ما يقلل من جديد من شأن الاختبار.

ولنفترض أن الإدارة تصّر على ضرورة إجراء اختبار ختامي، فيجب أن يعرف الدارسون ذلك منذ البداية! فكيف يمكن إعداد مثل هذا الاختبار؟

هنا تتحقق الفائدة عندما يكون المرء قد حدد أهداف الدراسية كما أن التعريف العملي لتلك الأهداف يقدم الأساس لعمل الاختبار، وقد ناقشنا في الفصل الخامس كيفية إعداد الاختبار وفيما يلي أقدم اختبارًا كنموذج صممته لدارس فصول البيع:

مثال لاختبار ختامي (الخيارات المتعددة) لتدريب البائعين:

ضع علامة أمام الإجابة الصحيحة:

1- يتحدد تكوين الشخصية الإنسانية أساسًا من خلال:

أ- التعليم المدرسي.

ب- العلاقة بين: هو ـ الأنا ـ الأنا العليا.

جـ- ضربات القدر التي يتعرض لها الإنسان.

2- شعور الإنسان بالثقة في النفس:

أ- لا يلعب أي دور في الحياة العملية المهنية.

ب- لا يتغير بعد فترة المراهقة.

جـ- هي الجزء المركزي من حياته.

3- احتياجات الإنسان:

أ- تحدد أهدافة في الحياة.

ب- يمكن إشباعها دائمًا بواسطة النقود.

جـ- يجب ألا يعطيها المرء أهمية كبيرة.

4- عندما أوجه أسئلة إلى العميل، فهي تهدف أساسًا إلى:

أ- منعه هو من توجيه الأسئلة.

ب- لكي أتعرف على احتياجاته.

جـ- لأعلن اهتمامي بشخصية.

5- يفهم المرء من «السؤال المغلق» ذلك:

أ- الذي يوجه فقط في إطار مجموعة مغلقة.

ب- الذي يحوي نتيجة منطقية.

جـ- الذي لا يستطيع العميل الإجابة عليه سوى بـ «نعم» أو «لا».

6- يفهم المرء من «السؤال المفتوح» ذلك:

أ- الذي لا يستطيع العميل الإجابة عليه إلا بجملة كاملة.

ب- الذي يترك كل الأمور مفتوحة.

جـ- الذي يتطلب إجابة نزيهة.

7- نفهم من السؤال الاختيار، ذلك الذي:

أ- يتضمن إنذارًا متخفيًا.

ب- الذي لا يترك أما العميل سوى الاختيار بين أمرين فقط.

جـ- الذي يستبق اقتراح العميل بشأن البدائل.

8- يوجه المرء سؤالًا اختياريًا لكي:

أ- يعرف المرء أن العميل قد فهم الأمر.

ب- لإعادة السيطرة على الحديث من جديد.

جـ- البرهنة للعميل على عدم صدق الحديث.

9- نفهم من «الإنصات النشط» الأسلوب:

أ- ترك العميل يتحدث وحده.

ب- عدم توجيه أية أسئلة.

جـ- تحويل مقولة للعميل إلى سؤال.

10- يريد العميل من خلال التبريرات.

أ- إخفاء دوافعه الحقيقية.

ب- عدم معارضة البائع انطلاقًا من حيائه.

جـ- إخفاء غضبه من البائع.

11- نفهم من الأسلوب غير المتراجع (لا يقبل الهزيمة):

أ- إعلان أن ادعاء العميل كان مجرد «سوء فهم».

ب- استبعاد ادعاء العميل منذ البداية.

جـ- تجاوز ادعاء العميل بابتسامه رقيقة.

12- أفضل وسيلة للتغلب على الاعتراض هي:

أ- مباشرة، أي من خلال طرح ادعاء مقابل قولي.

ب- التغاضي عن الاعتراض ببساطة.

جـ- من خلال تكنيك عدم تقبل الهزيمة.

13- إذا كان منتجي يتسم بعيب لا خلاف عليه:

أ- بصفتي بائعًا لن أعترف بذلك الأمر مطلقًا.

ب- أحاول التغطية عليه من خلال تعداد المزايا.

جـ- أشكك في مقولة العميل إذا أراد مناقشة ذلك العيب.

14- عندما يتقدم العميل باعتراض:

أ- أعطيه في البداية فرصة «للتنفيس عن غضبه».

ب- أفهمه على الفور أنه مخطئ.

جـ- أرفض من البداية أسلوبه الهجومي.

15- بالنسبة إلى سعر المنتج.

أ- يذكره المرء في بداية حديث البيع.

ب- لايتم ذكره مطلقًا إذا سأل عنه العميل.

جـ- لا يتم ذكره إلا بعد أن يدرك العميل مميزات المنتج ويتقبلها.

16- يمكن تغيير سعر المنتج بصريًا، من خلال:

أ- إعلان فوري بأن السعر منخفض بالفعل.

ب- مقارنته بسعر منتج آخر منافس أعلى سعرًا،

جـ- الربط بينه وبين قيمة أخرى (مثل عمر جهاز معين).

17- عندما يذكر العميل أن المنتج مرتفع السعر للغاية:

أ- يرد المرء بسؤال مضاد: مقارنة بسعر ماذا؟

ب- يتم إبلاغه فورًا بأنه لا يتمتع بأية معرفة بالسوق.

جـ- نجعله يدرك أننا كنا نعتبره أكثر قدرة مالية.

18- إذا أصر العميل على الحصول على تخفيض آخر:

أ- مواجهته بطلب مضاد (مثلًا: لن يمكننا الحديث عن ذلك إلا إذا قمت بشراء عشر قطع أخرى).

ب- الأفضل أن يجيب المرء: «نحن نبيع أجهزة وليس تخفيضات».

جـ- توجه إلى أقرب محلّ يقدم تخفيضات.

19- إذا لم يستطع العميل التوصل إلى قرار بالشراء:

أ- الأفضل أن نقول «يمكنك مناقشة المسألة بهدوء من جديد مع زوجتك».

ب - يتم تعداد مزايا الجهاز كلها مرة أخرى.

جـ- الاتجاه إلى سؤال بديل: «هل يمكن إرسال الجهاز إليك اليوم أو غدًا؟»

20- إذا كانت زوجة العميل مثلًا ترافقه:

أ- لا أوجه أي اهتمام إلى الزوجة.

ب- لا أهتم بالدرجة الأولى سوى بالزوجة.

جـ- أهتم أساسًا بالطرف الذي في يديه مقاليد الأمور.

21- إذا سار حديث البيع بصورة سلبية:

أ- أغضب لإضاعة الوقت مع عميل غبي.

ب- أتساءل عن الخطأ الذي ربما أكون قد اقترفته.

جـ- أعتبر ذلك أمرًا طبيعيًا؛ لأن كل حديث بيع لا ينتهي دائمًا بالنجاح. ستجد الحلول في المكان المخصص لذلك في آخر هذا الكتاب.

ولا تزال أمامنا مشكلة نتعامل معها، فنحن نعرف أيها المدربين الزملاء أن عقد فصل دراسي لمرة واحدة لا يحقق شيئًا عادة؛ لأن مثل تلك الفصول التي تعقد لمرة واحدة لا تحقق تغييرًا سلوكيًا.

- أن يكون المشاركون يعرفون أن لديهم نقاط ضعف، ومن يتوقعون أن يستفيدوا من دراستهم؛ حيث يكون قد مروا بتجربة أوضحت لهم نوعية الخطأ الذي ارتكبوه حتى تلك اللحظة.

- أن يكون الدارسون موهوبين وحققوا نجاحًا بالفعل، فهم ينتقون «المعلومات المفيدة» من هنا وهناك، ويحسنون إنجازاتهم بعد الفصل الدراسي بصورة مؤثرة، أو بعباره أخرى: إن الفصل الدراسي يحول الدارسين الجيدين، إلى دارسين أفضل.

إلا أن غالبية الدارسين الروتينيين الذين يتسمون بالكسل بعض الشيء، والذين يعملون في المراكز الخارجية ومصابون بالإحباط وينتمون إلى القيادات ـ فهؤلاء لا يمكن من خلال فصل دراسي واحد إخراجهم من نمط تفكيرهم الجامد! والإنسان كسول بطبعة ولا يكره شيئًا مثل التغيير: ويمكنك أيها القارئ أن تتخيل مدى قدم «البرامج» وكذا نماذج السلوك المتحجرة لإنسان ما! إنها تعود إلى عشرات السنين! فهل يريد أحد أن يغير منها من خلال فصل دراسي وحيد؟ والمدرب الذي يعتقد ذلك يكون متوهمًا!

ولذلك فإنني أنصح الدارسين في نهاية الفصل أن يختاروا من بين العناصر الجديدة التي تعلموها وقبلوها، بأن يختاروا واحدًا منها في البداية ويحاولوا تجربته عمليًا، وإذا كان هناك بائع يتجادل بخط هي المنتج، فإنني أنصحه: «عليك عند كل حديث بيع أن تفكر في ترك العميل يأتي إليك أولًا! وعليك أن تجدد متطلباته! ولا تعرض عليه منتجك إلا إذا عرفت مشاكله! فإذا تمكنت مستقبلًا من تطبيق هذا الأسلوب بنجاح تكون قد استفدت من الدراسة!.

ورغم كل شيء فإن التدريب يمكن أن ينجح إذا تكون من عدة فصول دراسية! وهو ما يتطلب تخطيطًا متوسط المدى عبر فترة تمتد من عامين إلى ثلاثةأعوام، ولتحفيزك أقدم لك في نهاية الفصل خطتين تدريبتين على المدى المتوسط قمت بتنفيذهما عمليًا، ولكن قبلها أقدم لك نصيحة مضاعفة نتيجة لخبراتي:

1- لا تضع مطلقًا خطة تدريبية طويلة المدى قبل أن تعقد فصلًا اختباريًّا، وإلا ستتعرض لمفاجآت غير سارة فيما يتعلق بتأهيل المشاركين، إذا اعتمدت فقط على ما تذكره الإدراة، ولد شهدنا كثيرًا النقيضين: إما أن يوصف المعاونون بأنهم يمثلون خبرة الناس ـ وبعد الفصل أتساءل عن سبب عدم انهيار تلك المؤسسة التي تعمل بمثل هذا الطاقم! أو أن يصف رئيس موظفيه بأنهم سيئون، ثم يشعر بالإهانة عندما أخبره في نهاية الفصل بأنهم عكس ما يقول؛ لأن ذلك لا يتفق مع أسلوبه المسيطر، وتعوده على إلقائه مسؤولية أخطائه على الآخرين.

2- لاتضع مطلقًا خطة تدريب طويلة المدى بدون أن تكون ملمًّا بسياسة الشركة وهيكلها، وإلا ستكون خطتك في الفراغ، ومن ثم يكون تدريبك للعاملين في اتجاه غير مطلوب على الإطلاق.

وفيما يلي نموذج لخطة تدريبية طويلة المدى للبائعين الذين مارسوا جميعًا العمل، ولكنهم لم يخوضوا تدريب مخطط على البيع:

تدريب البيع	
البرنامج التدريبي أ: معلومات عن المنتج	البرنامج التدريبي ب: نفسية البيع
هدف الدراسة: 1- الأسس العلمية والفنية للمنتجات. 2- استخدام المنتجات. 3- تغيير المعلومات العلمية والفنية للمنتجات من خلال شعارات مؤثرة. 4- كيفية عرض المنتج. 5- التعامل مع مواد العرض.	هدف الدراسة 1- تكوين الشخصية. 2- أهمية الشعور بالذات. 3- احتياجات الإنسان. 4- معايير لنموذج مرن: ديناميكي ـ ثابت ـ عقلي ـ عاطفي ـ منكفئ ـ متفتح. 5- اختبار: ما هي طبيعة شخصيتي؟
البرنامج التدريبي جـ تكنيك توجيه السؤال	البرنامج التدريبي: تكنيك الاعتراض

الهدف التدريسي: معرفة أهم تقنيات توجيه السؤال وأفضل طريقة لاستخدامها: 1- جدوى السؤال والهدف منه. 2- الأسئلة المغلقة. 3- الأسئلة المفتوحة. 4- الأسئلة البديلة. 5- الأسئلة الافتراضية. 6- أسئلة المعلومات. 7- الأسئلة الاختبارية. 8- الأسئلة الختامية. 9- الطريقة السقراطية. 10- الإنصات النشط.	الهدف التدريسي: الثقة في التغلب على الاعتراضات: 1- التفريق بين: التبرير والاعتراض. 2- ما هو سبب اعتراض المرء؟ 3- المبدأ الأساسي لمواجهة الاعتراضات. 4- أسلوب الموافقة الملزمة. 5- عندما نقطع الجبال. 6- كيفية القضاء على الشكوى.
البرنامج التدريبي هـ مبررات عرض الأسعار الهدف التدريسي	البرنامج التدريسي وتكنيك النهاية الهدف التدريسي
جعل الأسعار المرتفعة مقبولة من العميل	دفع العميل إلى اتخاذ قرار الشراء
1- القاعدة الذهبية لحديث الشراء. 2- كيف يمكن تجنب الإجابة المباشرة عن السعر. 3- كيف يمكن تغير السعر بصريًّا. 4- كيف يكون رد الفعل إزاء مقولة «إن السعر مرتفع جدًّا» 5- التنازل والتنازل المقابل.	1- إنهاء التفاوض. 2- إشباع احتياجات العميل. 3- السؤال البديل كوسيلة «للضغط». 4- تكنيك التزام الصمت. 5- كيف يتولى البائع اتخاذ القرار بدلًا من العميل ضعيف الشخصية. 6- دور الشخص المرافق للعميل.

تحديد الإطار الزمني للبرامج التدريبية: لنفترض أنه يمكنك بناء على الميزانية إجراء التدريب سنويًّا لمدة ستة أيام، فإن هذا يعني إجراء تدريبين سنويًّا مدة كل منها 3 أيام، مثلًا في

الربيع والخريف وعند تحديد الإطار الزمني، ما عليك سوى نقل الحروف والأرقام المناسبة من التقسيم السابق، بحيث تعكس الزمن الذي تستغرقه مختلف الأهداف التعليمية (بما في ذلك التدريبات الخاصة بها) ومن ثم سيبدو الإطار الزمني في مثالنا كالتالي:

	الربيع	الخريف
اليوم الأول	أ 1-2 و ب 1-2	تكرار، جـ 1-6
اليوم الثاني	أ 5- و ب 3-5	د 1-5
اليوم الثالث	جـ 1-10	هـ 1-6، اختبار

ونريد الآن أن نهتم بنوع آخر من الفصول الدراسية: بما يطلق عليه «تدريب الإدارة» أي فصل يتيح للقيادات الوسطى الحصول على معلومات حول «تكنيك القيادة»، وسنختار لذلك مجموعة مثالية مستهدفة مثل مديري الأقسام في أحد مراكز الصيدلة الخارجية والذين يرأسون عادة 8 إلى 10 عاملين.

إن هناك اليوم اتفاقًا تجاه نظرية الإدارة على أن الواجب الرئيسي للقيادات يتمثل في التماثل مع الترتيب التالي:

1- القرارات.

2- التخطيط.

3- التنظيم.

4- القيادة.

5- السيطرة.

كذلك فإن الأمريكان يفرقون بوضوح بين «حل المشكلة» و «اتخاذ القرار»، كما أن القيادات الوسطى ليست ملزمة باتخاذ قرارات (ذات تأثير هام)، ولكنهم ينشغلون يوميًا بحل المشاكل الصغيرة، ولذلك فإننا نسقط خلال برنامجنا التدريبي موضوع «إصدار القرار»، ومن ثم يصبح تقسيم البرنامج الدراسي كالتالي:

- البرنامج الدراسي أ: التخطيط.
- البرنامج الدراسي ب: التنظيم.
- البرنامج الدراسي جـ: التوجيه.
- البرنامج الدراسي د: السيطرة (المراقبة).

ومن ثم تُصبح خطة الدراسة على الوجه التالي:

التدريب على الإدارة

البرنامج الدراسي أ:	البرنامج الدراسي ب:
التخطيط	التنظيم
هدف الدراسة:	هدف الدراسة:
تمكين الدارسين من التنسيق بين نشاط الرحلات للعاملين مع الهدف الذي يحدده قائد المجموعة.	تمكين الدارس من تنظيم نشاطه الخاص وزيارات العاملين عقلانيًا.
1- التنسيق مع قائد المجموعة حسب الهدف المتفق عليه (MGO).	1- تنظيم النشاط الخاص بك.
2- نمط الزيارات	1-1 خطط العمل لكل 3 أشهر.
2-1- الأطباء المقيمون	1-2- الواجبات الخاص.
2-2- المستشفيات.	1-3- التعليم الذاتي المستمر.
2-3- الصيدليات.	2- تنظيم العاملين:
3- جولات إرشادية جديدة.	2-1 طرق الزيارة.
4- الأنشطة الخاصة (مثل الاجتماعات).	2-2- الزيارات الفردية.
	2-3- الزيارات الجماعية.
	3- الاجتماعات المحلية.
	4- النماذج ومواد الدعاية.

برنامج التدريس جـ: التوجيه هدف الدراسة: تمكين الدارس من توظيف وتوجيه العاملين بحيث تتحق أهداف الشركة بسلاسة قدر الإمكان. 1- الأسس النفسية. 2- الحركة النشطة للجماعة. 3- التواصل. 4- أساليب القيادة. 5- التحفيز. 6- تكنيك إدارة الحديث. 7- تكنيك عقد المؤتمرات. 8- توجيه النقاش الخلافي. 9- الإشراف على العاملين: 9-1- أحاديث مع العاملين. 9-2- تقويم أداء العاملين. 9-3- مكافأة العاملين. 9-4- تدريب العاملين. 10- معايير توظيف العاملين الجدد.	البرنامج الدارسي د: السيطرة هدف الدراسة: تمكين الدارس من خلال المقارنة المستمرة بما هو قائم وما ينبغي تحقيقه بالتحقق من فاعليةإنجازه وإنجاز العاملين معه: 1- قوائم اختياريةللإشراف الذاتي. 2- الرقابة على العاملين. 2-1- الفاعلية. 2-2- التسويق. 2-3- السلوكيات عند الطبيب. 2-4- صورة الشركة نتيجة لسلوك العاملين في العلن. 3- تقويم تقارير الرحلات. 4- التغذية المرتجعة مع قائدة الجماعة.

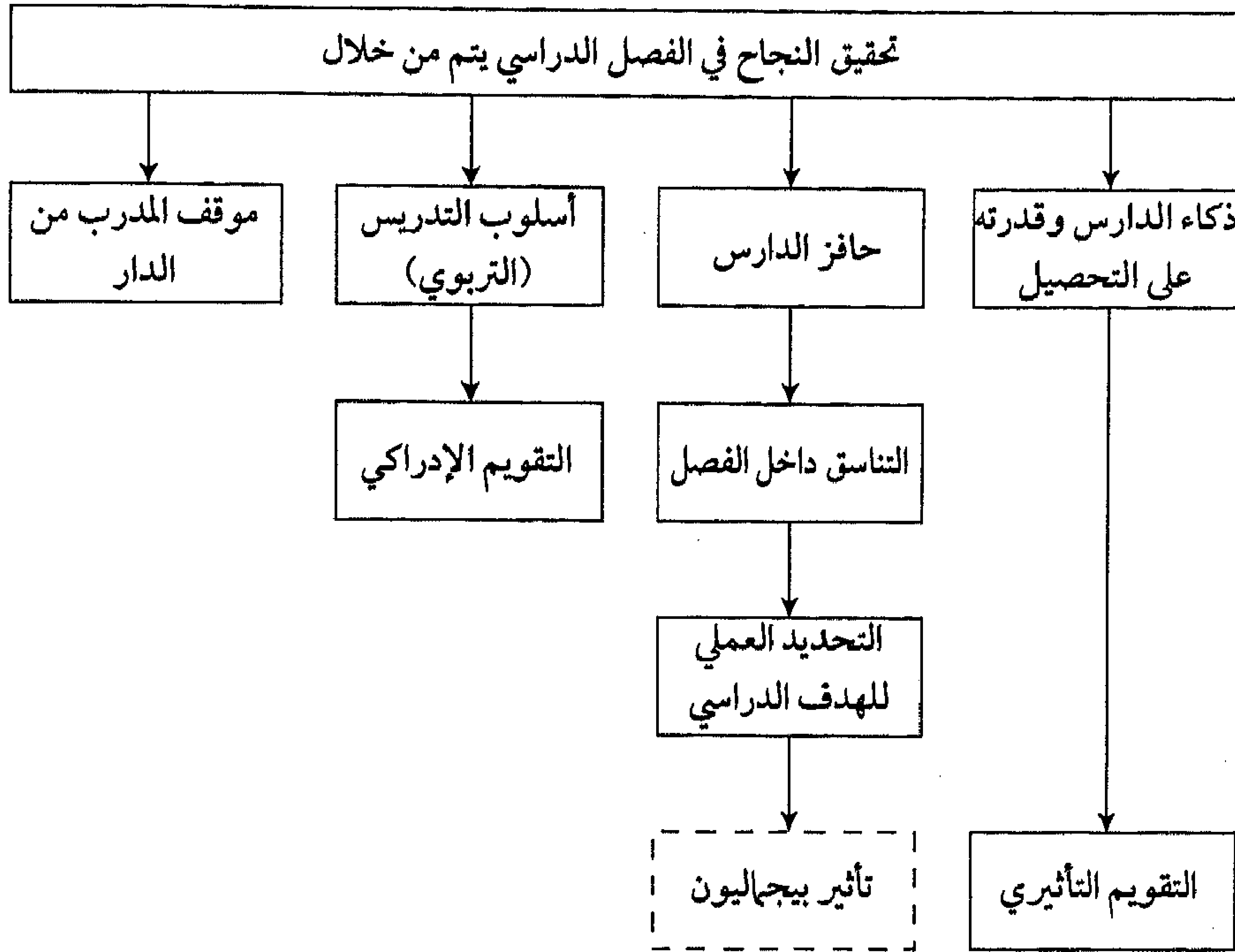
ولنفترض أن تدريب الإدارة للمديرين الإقليميين مخصص له ستة أيام سنويًا، فإن الإطار الزمني لتدريب مدته 3 سنوات سيكون كالتالي:

		العام الأول	العام الثاني	العام الثالث
الربيع	أول يوم	أ 1-2. جـ1	جـ 7-2	جـ 10
	ثاني يوم	جـ 2-3	د 1-2	تمرين جـ 6، جـ 8
	ثالث يوم	تمرين جـ 2-3	تمرين جـ 7-8	تمرين جـ 10
الخريف	رابع يوم	أ 3-4، ب1-4	جـ 9	دراسة حالة أ، جـ
	خامس يوم	جـ 4-6	د 3-4	تمرين جـ 4-5
	سادس يوم	تمرين جـ 4-6	تمرين جـ 9	مناقشة واختبار

تنويه: إن الخطط، أيضًا التدريبية تعبر دائمًا عن الرغبة لدى واضع الخطة فقط، ولكن يمكن أن تنشأ أحداث تتطلب إجراء تعديل على الخطة، كأن تظهر نقاط ضعف خاصة لدى الدارسين بحيث يصبح من الضروري مناقشة بعض «النقاط التدريسية» بصورة أكثر تفصيلًا؛ مما كان مقررًا في الأساس.

بالإضافة إلى إمكانية ضغط الخطة التدريسية في إطار زمني بحيث تتيح إلقاء نظرة على نوعية الموضوعات التي يمكن معالجتها حتى وقت محدد، ويمكن خلال برنامج الأيام الثلاثة في إطارنا الزمني أن تحدث عدة تأجيلات عند التطبيق العملي في الفصل؛ لأن الدارسين سيشعرون بملل قاتل إذا تم مثلًا ملء اليوم الأول للدراسة بمحاضرات حول الخطط والأسس النفسية، ولذلك تسري على تحقيق مثل تلك الخطة التدريسية تلك الإشارات التي تناولناها في هذا الفصل، مع مراعاة مختلف أيام الفصل الدراسي.

ولكي أعمل على دعم فكركم التركيبي، أيها القراء، أريد في نهاية شرحنا الخاص بالتخطيط وتنفيذ الفصل الدراسي أن أقدم لكم الشكل التالي الذي يشمل كافة النقاط الأساسية:



وهكذا نكون قد وصلنا إلى ختام موضوع «كيفية التخطيط وتنفيذ الفصل الدراسي» مع توضيح أهم النتائج بالنسبة إلى التجربة العملية في الفصل، أما الفصل السابع التالي فإنه سيعرقل عمل أكثر الوسائل التربوية فعالية والتي تتعامل بها في فصول تعليم الكبار من خلال دراسات الحالة وتمثيل الأدوار.

ملخص ما سبق:

1- يجب عند وضع خطة للفصل الدراسي مراعاة النقاط التالية تمامًا:

- ما هي نوعية الدارسين الذين تتكون فهم مجموعة الفصل الدراسي؟ وما هي احتياجاتهم؟ كيف حالة المناخ الذي ستعمل فيه؟
- ما هي طبيعة المشاكل المهنية لهؤلاء الناس؟ وما الذي يمكنني القيام به لمساعدتهم على التغلب عليها؟
- ما هي الأهداف الدراسية التي يجب أن أحددها حتى أتمكن من إرضاء متطلبات أصحاب العقد وكذلك مجموعة المشاركين؟
- كيف سأخطط للدرس (منهجيًا) وما هي الوسائل المساعدة التي يمكنني استخدامها من أجل تحقيق الأهداف الدراسية؟

2- إن من يخطط لفصل دراسي بدون أن يدرك بوضوح الهدف الدراسي المنشود، سوف يفشل، والأهم من التقويم الإدراكي هو التحديد العملي للهدف التدريسي.

3- من أجل عمل برنامج تفصيلي للدراسة أوصي بتقسيمه إلى عدة برامج مدة كل منها 90 دقيقة تتخللها راحة قصيرة بعد 40 دقيقة.

4- لا يمكن تحميل المشاركين بالدراسة لأكثر من ست ساعات كاملة في العادة، كما لا يجب أن يسمح المدرب للشركة صاحبة العقد بالضغط عليه لمدّ فترة الدراسة خلال اليوم الواحد، على أن تستمر راحة الغداء لمدة 90 دقيقة على الأقل، وبعدها يجب أن تأتي «مرحلة نشطة» وإلا سيشعر الدارسون بالنعاس.

5- تجهيزات غرفة الدراسة وعدم وجود ضوضاء مشوشة والتهوية الجيدة و«الخلفية الموسيقية» تسهم كثيرًا في نجاح التدريب (بيئة إيجابية).

6- يجب أن يتم التبادل بين المراحل «السلبية» و «الإيجابية خلال الفصل، بمعنى أنه بعد كل مرحلة سلبية (أي خلال قراءة المقالات التي يجب أن ينصت لها المشاركون) يجب أن نتبعها أخرى إيجابية ينشط خلالها الدارسون (من خلال المناقشات، ودراسات الحالة، ولعب الأدوار... إلخ).

7- يجب أن يكون الجهد الرئيسي للمدرب موجهًا نحو خلق جوّ متناغم على مستوى العلاقات، فإذا لم يحدث ذلك أو ظهرت لدى المشاركين مشاعر سلبية، سيحكم على الفصل الدراسي بالفشل.

8- الاختبارات في بداية الفصل التي تظل مجهولة، ويقوم الدارسون بتقويمها بأنفسهم تعلن عن الوضع الراهن، كما أنها في نفس الوقت تثير الفضول تجاه ما سيأتي.

9- إن مدرب الفصل الذي يكتفي بتقديم «وصفات» بدون أساس نفسي، سيكون من الصعب بالنسبة إليه أن يحدث تغييرات سلوكية، ولكن عندما يدرك الدارسون لماذا يتصرف الإنسان هكذا في مواقف معينة كما يتصرفون هم، فسوف يهربون من فصلهم الخاص ويلتحقون بفصول أخرى تحفزهم عن قصد.

10- لا تزال كاميرا الفيديو كما كانت أفضل وسيلة من أجل مراقبة السلوك، مع الحرص على مراعاة الجدد وهم يقفون أمام الكاميرا، ومن أجل «التمهيد لذلك» نوحي بإجراء مناقشة جماعية ـ و«ليس عرضًا منفردًا»!

11- يأتي كل دارس إلى الفصل ولديه مخاوفه، فهو يخشى من:

- المدرب.
- كاميرا الفيديو.
- أن يتم لومه أمام الآخرين.
- أن يؤثر الفصل سلبيًا على مسيرته المهنية في حالة فشله.

12- تتمثل أفضل مهمة للمدرب في العمل عند بداية الفصل من أجل خلق مناخ متناغم يخلو من الخوف، فإذا لم يتحقق ذلك في أول يوم، فلن يمكن تحقيق الأهداف من الدراسة.

13- يجب توجيه الثناء أمام الجميع، أما النقد الذي يجرح الإنسان، فلا يوجه إلا في السّر.

14- «جوهر» الفصول الخاصة، مثل تدريب البائعين الذي يشمل «تكنيك السؤال» و«تكنيك الاعتراض» يجب التدريب عليه من خلال التمثيل كثيرًا حتى يتقنها جميع المشاركين تمامًا، أما إذا اكتفى المدرب بتقديم نماذج فكرية، سيحدث اضطراب عند التجربة العملية.

15- يجب التدريب المرحلي على تكنيك الحديث سواء عند البيع أو أي تفاوض آخر؛ لأن العبء سيكون ثقيلًا على الدارس الذي يجري حديثًا كاملًا يضطر معه إلى مراعاة القواعد الكثيرة التي استمع إليها منذ فترة بسيطة (وربما للمرة الأولى).

16- الفصول التي تعقد لمرة واحدة لا تدفع المشاركين إلى تغيير سلوكهم بشكل دائم (مع مراعاة أن الاستثناء يؤكد القاعدة)؛ لأن التدريب لا يمكن أن ينجح إلا إذا تكون من سلسلة من الفصول الدراسية.

17- قبل أن يقوم المرء بوضع خطة لفصل دراسي متوسط أو طويل المدى، عليه أن يراعي أمرين:

- لا يتم وضع خطة تدريب بدون عقد اختبار للفصل الدراسي.
- يستعلم المرء أولًا عن هيكل المؤسسة وسياساتها.

الفصل السابع
تمثيل الأدوار ودراسة الحالة

تجربة تمثيل الأدوار - وأهميتها:

تعود فكرة تمثيل الأدوار - بشكلها الحالي إلى الطبيب وعالم النفس العبقري چاكوب ل. موريتو «Jakolb. Morend» (1890 – 1974) ويستحق الأمر أن نلقي نظرة على حياة ذلك العالم اليهودي الذي حظي بالإعجاب والعداء بنفس القدر، والذي يدين له علم النفس العملي وكذا العلاج النفسي إلى ما لا نهاية، وما أورده هنا مأخوذ عن تقرير صادر عن تلميذته، وهي أ. شيتنبرجر «A. Schätzenberger».

يقال إن مورنيو ولد على البحر الأسود في 5.20. 1890 فوق سفينة رست في بوخاست، وينتمي إلى أسرة ذات أصول إسبانية - يهودية استقرت لبعض الوقت في أمريكا، وقد نشأ في ڤينا، وشارك وهو لا يزال مراهقًا مع الأطفال الآخرين في المسرح الارتجالي في أوجارتن «Augarten»، وفيما بعد درس الطب ثم حصل على الدكتوراه عام 1947 في علم النفس، وقد جرت عام 1912 مقابلة بين مورينو، وفرويد بخصوص محاضرة لفرويد حول أحلام التواصل «التلباتي»، ولم يكن اللقاء جيدًا، وفيما بين 1915 و 1917 عمل مورنيو في معسكر متنيدورف «Mittendorf» قرب ڤينا مع اللاجئين من منطقة «البترول» حيث اهتم بشكل خاص بالعلاقات بين الجماعات، وقام عام 1921 بتأسيس مسرح ارتجالي في ڤينا حيث يتم التمثيل بدون ديكورات، مع مشاركة المشاهدين كما أسس مورينو «صحيفة حية» حيث يتم إعادة تمثيل أحداث يومية، وفي إحدى تلك الجلسات وأثناء تمثيل فقرة من الأخبار المحلية قامت امرأة

تدعى باربرا بتمثيل دور عاهرة تم قتلها، ونتيجة للتأثير «التطهيري» لذلك الدور تشعر باربرا بأنها تغيرت، كما تحسنت علاقاتها الزوجية، وكانت تلك هي بداية «المسرح العلاجي» الذي يتم من خلاله عرض المشاكل الشخصية والذي خرج منه فيما بعد مسرح «الدراما النفسية».

وانتقل مورنيو عام 1925 إلى الولايات المتحدة، حيث عاد إلى الاهتمام بالمسرح الارتجالي الجماعي، وصاغ عام 1931 تعبير «العلاج النفسي الجماعي»، كما قام عام 1932 بعمل أبحاث في مصحة تربوية للفتيات الصغيرات، وبدأ في وضع بداية أسس النظرية العلمية الاجتماعية، أي عمل شكل تصويري، لشبكات الاتصالات في شكل «رسوم بيانية اجتماعية»، وبعدها بعامين ناقش مع إحدى الشركات إمكانية تحسين إنتاجية العمال في المؤسسة من خلال تحسين المناخ الاجتماعي، وأن يتيح لكل فرد أن يختار زميله في العمل، كما اتصل مورنيو آنذاك مع العلماء الذين أصبحوا فيما بعد مشهورين عالميًا، مثل سلافسون «Slavson» وبيرل. س «Perl.S»، وليفين «Lwin». وفي عام 1936 ظهر أول مقال توجيهي لـ «ليفين» حول مناخ العمل الجماعي وظروف العمل في كل من المناخ الاستبدادي وذلك الديموقراطي، إلا أن الشيء الغريب أن مورينو الذي كان طوال حياته يجري تجاربه على المجموعات رفض أعمال «ليفين»، لأنها من الناحية العلمية شكلية أكثر من اللازم، وحصلت مطبعة بنيهما، وبداية من عام 1936 ظل مورنيو يعمل بصورة أساسية كمدرس في إحدى المدارس العليا، وأسس خلال تلك الفترة «الشكل الكلاسيكي للدارما النفسية».

- الدراما النفسية استنادًا إلى المجموعات (Loco nascenedi).
- والدراما النفسية استنادًا إلى شخص أو إلى مشكلة شخصية (In situ).

وتم في عام 1942 إنشاء معهد مورنيو في نيويورك والذي كان الدافع وراء نشر أساليب مورنيو على المستوى العالمي، وأخيرًا يعقد عام 1964 أول مؤتمر دولي للدراما النفسي في باريس شارك فيه أكثر من 1000 شخص من 37 دولة. وحين توفي مورنيو عام 1974 من جراء أزمة قلبية، كان قد ترك خلفه حياة حافلة، وكان أهم ما يتصف به هو «تحفيز الآخرين» كما أعطى دفعات نفسية هامة ستواصل تأثيرها فيما هو قادم من أيام.

إن نجاح جهود مورنيو الرامية إلى دفع من يقومون بالأدوار إلى إدراك طبيعة سلوك الآخرين قد شجعت علماء نفس آخرين لاستخدام ذلك السلوك في تدريب المدربين من كافة المستويات،

وأمكن تحقيق أفضل «تأثير مع مجموعة من المديرين من المستوى التنفيذي (المشرفين) الذين اعتادوا التأثير على مجموعة كبيرة من العاملين، وقد تولت إدارة هذا العمل بشكل خاص مدرسة هارڤار بوستنس ذات الشهرة العالمية (كامبريدج، ماساشوتس ـ أمريكا)، حيث كان في وسع المرء أن يلاحظ بدون مبالغة أن تمثيل الأدوار في التدريب الصناعي بأمريكا قد أدى إلى إسهام متميز، ومن المؤسف أن تلك الوسيلة المساعدة القيمة تربويًا قليلًا ما تستخدم في ألمانيا، وذلك على الرغم من أنه أصبحت هناك العديد من المصادر متاحة حول أساليب وأهداف تمثيل الأدوار.

فما هي إذن فوائد تمثيل الأدوار؟ أولًا يتم تحفيز المجموعة من خلال ذلك إلى إجراء مناقشة حيوية، وبما تتسم بالمدة، كما تنشأ عنها عادة اختلافات كبيرة في الرأي، حول ما إذا كان الممثل سيُلام بسبب موقفه ولماذا، وما هو الذي دفع الممثل إلى التصرف بهذه الطريقة، وما هي الطريقة المثلى من أجل تصحيح موقف خاطئ والسيطرة عليه.

ويحظى عنصر المفاجأة بأهمية كبرى، فإذا قام شخص بقراءة تمثيلية للأدوار بتمعن سوف يكون فورًا رأيًا حول حلّ المشكلة المطروحة. أما إذا تم تمثيلها فعليًا سنلاحظ أن الممثلين قد أدّوا أدوارهم بشكل مختلف عما هو متوقع، وفوق ذلك، حيث يلاحظ المرء في نهاية التمثيلية؛ حيث سنجد أنه غير رأيه خلال المسرحية، وتوصل إلى تقدير مختلف تمامًا عن الذي اتخذه خلال عرض المشكلة بشكل متسرع، وبعبارة أخرى يتسع الفارق بشدة بين الفكر النظري والإدراك العملي.

ولذلك فإن من يلعب دورًا نشطًا سيحصل على مجموعة من الحقائق:

1- يتخلى عن إصدار الأحكام المتسرعة حول الأشخاص وتصرفاتهم.

2- سيتضح له أنه لا يوجد مطلقًا حل سليمًا «مطلقًا» لأية مشكلة.

3- سيرى اختلاف إحساس كل ممثل بالدور تجاه نفس الموقف.

4- سيلاحظ أن الأحكام المسبقة المختلفة، مثلًا حول امتيازات مدرب المجموعة لا تدعم موقف مجلس إدارة الشركة أو «المديرين الشباب الأليفين».

5- سيدرك القيمة التي تكمن في المناقشات مع أمثاله.

6- سيتعلم أخيرًا عدم الاهتمام بالأفكار المثالية الغربية؛ لأنه سيكون مضطرًا إلى ترتيب أفكاره من خلال إطار يتأثر بعوامل مثل التكاليف، وقدرات الآلات، ونقص الأيدي العاملة، وتعليمات إدارة الشركة والموقف التقليدي لإدارة الشركة.

وبجانب ذلك الإدراك العام يحصل المؤدي على قدرات تفيده مباشرة في حل مشاكله اليومية، كما أنه سيكون مضطرًا أولًا خلال فترة محددة إلى التوصل إلى حل للمشكلة أو إلى قرار، وهو ما لن يفعله مطلقًا ضد، ولكن مع زملائه الممثلين في المجموعة؛ حيث يتضح أن التعامل مع العاملين يتطلب مهارة أكثر مما هو متوقع، وفوق ذلك اتضح أن سلوك أحد أعضاء الجماعة لا يمثل فقط وظيفة لشخصيته ولكن أيضًا للمواقف الذي يوجد فيه، وأخيرًا يتعلم المرء كيف يتواءم مع مشاعر الآخرين ومن ثم يعدل من سلوكه الخاص بناء على ذلك، كما أن من التأثيرات الجانبية الشافية لتمثيل الأدوار هو أن المرء يدرك نقاط ضعفه، ومن ثم قد يحدث أن يجلب المرء على نفسه بسوء تصرفه سخط المجموعة كلها، وأخيرًا يتعلم المرء السيطرة على مشاعره، أما إذا ترك المرء مثلًا خلال العمل اليومي بصفته «موطنًا صغيرًا» العنان لشعوره بالسخط، فسرعان ما يتخلى المرء عن هذا الموقف إذا لعب دور مدرب المجموعة عدة مرات، ويمكن باختصار ملاحظة: أن لا يمكن اعتبار التأثير التربوي لتمثيل الأدوار كبيرًا على الإطلاق! فإذا كان هناك قارئ ـ بدون خبرة في تمثيل الأدوار ـ يتشكك في عملية تمثيل الأدوار في حدّ ذاتها؛ لأن «الأمر مجرد لعبة» فيجب توجيهه إلى عامل أساس، وهو أن المرء لا يحفظ دوره صم كما يحدث في المسرحيات، ولكنه يقوم دائمًا بدوره الخاص في مواقف متعددة وتحت ظروف متغيرة بشكل مستمر! ولأن المرء يأتي بسلوكه الخاص إلى الدور الذي يمثله فإن تمثيل الأدوار يشابه العمل اليومي الفعلي.

ولقد تم تركيب كافة الأدوار التي تفرض فيما يلي وفق نفس النظام، ففي البداية هناك فيما يتعلق بكافة المشاركين ـ مثل الممثلين والمراقبين ـ «تمهيد للدخول في الحالة» حيث يجري وصف الخلفية التي سيجري أمامها تمثيل المشكلة المعنية ثم يلي ذلك وصف لدور الممثل، وتكون الشروح الإخراجية قصيرة عن عمد من أجل منح كل ممثل حرية في أن يعيش دوره بشكل مستقل، أي سيتم فقط وصف الاتجاه العام الذي يمكن أن يتحرك خلاله،

ثم يتلو ذلك تعليماته للمراقبين، حيث يتم هنا عرض المسائل التي تعتبر أساس النقد اللاحق، فهو أمر يجب تعلمه كذلك:

ويفرق المرء في أمريكا بين طريقتين لتنفيذ تمثيل الأدوار:

التمثيل المتعدد والفردي، وبالنسبة إلى الحالة الأولى يتم تمثيل المشكلة من عدة مجموعات في نفس الوقت، مما يتيح لاحقًا إجراء مقارنة بين النتائج التي تحققها المجموعات، كما يتيح تحليل الطريق الذي سارت فيه كل مجموعة، في حين أن التمثيل الفردي يتم من خلال مجموعة واحدة، بينما يعمل بقية المشاركين كمراقبين، ولكل طريقة مميزاتها وعيوبها.

وتؤيد الحقائق التالية طريقة التمثيل التعددي:

1- أنه يتيح لكل الجماعات المتدربة الكبيرة تجربة تصورات وأساليب سلوكية جديدة.

2- يتيح مقارنة مختلف نتائج الجماعات التمثيلية، ومن ثم يمنح معرفة أن تلك الأحداث المختلفة ـ مع نفس المشكلة! إنما ترجع فقط إلى التفاعلات داخل أعضاء الجماعات.

3- لأنه يتم عمليًا إشراك كافة المشاركين في الفصل الدراسي في الأحداث التمثيلية وعندها يمنع ظهور مشاعر الحياء أو قلة الثقة بالنفس؛ لأنه إذا تناقشت كافة الجماعات في نفس الوقت لن يكون هناك مراقبون حاضرون يمكن أن يشعر المرء أمامهم بالإحراج، كما أن مناقشات المجموعات الكثيرة تمنح نوعًا من ذهنية القتال تتسم بشخصية تنافسية تدفع حتى ذوي الطبيعة الهادئة للتحرك. فإذا اعتبر المرء ذلك كهدف رئيسي لتدريب العاملين من خلال تكثيف مشاعر طرف ثالث وردود الفعل الذاتية تجاهه، فإن تمثيل الأدوار الفردي يعتبر الوسيلة الأنسب، وعلى أساس ذلك فإن هذا الأسلوب يتمتع بعدة مزايا:

1- هناك إمكانية تحليل النتيجةالمتحققة بدقة لمعرفة: كيف تمت العملية بأكملها؟ هل استطاع المدرب فرض شخصيته أم لا؟ هل ينقل أحد الممثلين إلى مرحلة رّد الفعل! التي يكتفي فيها بالدافع عن نفسه ـ وما هو اللاعب الآخر الذي دفعه إلى ذلك الموقف؟ إلى آخر تلك الأسئلة.

2- تتيح مناقشة النتيجة لكل ممثل ـ عادة للمرة الأولى في حياته! ـ الحصول على معلومات حول مدى تأثير سلوكه على الآخرين، ولذلك سيحدث دائمًا أن الممثل الذي يناقش رأيه الخاص موضوعيًا سوف يتهم من جانب بقية أعضاء المجموعة بالعدوانية وعدم التسامح.

3- كذلك يتسم دور المراقب بالأهمية، فهو يعتقد أحيانًا أن عليه إتمام الممثل بالمبالغة أو الانتهازية، في حين أن الشخص المعني قد عبر عن رأيه الحقيقي، والعكس صحيح.

ويتضح مما سبق أن أيًا من الطريقتين لا تتفوق على الأخرى بشكل مطلق، بل إننا نتعامل هنا مع نوعين مختلفين من التدريب باستخدام تلك الطريقتين بصورة تبادلية، فهما تكملان بعضهما من الناحية العملية بصورة ممتازة، ولذلك يجب استخدامها دائمًا بجانب بعضهما البعض.

ويمكن تقسيم كافة المشاكل التي تدور حول ما يسمى بالعلاقات الإنسانية إلى فئتين: فإما يتعلق الأمر بعلاقة مباشرة وجهًا لوجه، أي أن المشكلة تتعلق فقط برئيس وأحد العاملين معه أو بمشكلة بينه وبين بقية العاملين كلهم، ويحتاج النوع الأول إلى إحساس فائق من جانب الرؤساء، ويفترض من أجل حل المشكلة على أفضل وجه أن يتمتع المرء بحساسية فائقة ومهارة في التعامل مع الناس، لأن كافة الحلول الواردة في هذا الفصل من خلال تمثيل الأدوار يجب أن تهدف باستمرار إلى عدم إثارة شعور الإحباط لدى من يعينهم الأمر، وفي تلك الحالة فقط يمكن القول بأنه تم حل المشكلة على أفضل وجه، ومن أجل تحقيق ذلك المطلب يجب على الرئيس أن يخلق منذ البداية مناخًا من الثقة بصورة تجعله يبدو كمعاون لزملائه وليس كقاضٍ، ومن ضمن واجباته أن يكون صورة عن الخلفية النفسية والاجتماعية للعاملين معه، فما هي مخاوفهم وآمالهم وتوقعاتهم التي تحفزهم؟ وما الذي يمكنني القيام به من أجل إزالة مخاوف أحد العاملين من إجراء حديث معه؟ وكيف أتجنب أن يتخذ الموظف موقفا دفاعيًا بدلًا من أن يعبر لي عن دوافعه الحقيقية؟ وأريد من ذلك القول أنه من الأفضل عند إجراء مثل هذا الحديث مراعاة شعور الطرف الآخر بدلًا من أن ننهال عليه بكم كبير من الحقائق مرة واحدة؛ لأنه ليس عملًا جيدًا أن نبدأ الحديث مع الموظف بعرض نواحي فشله، ثم تحاول بعدها أن تبين أسباب ذلك، فإذا لم يسر حديث كرئيس كما كانت تتخيل أي أن يخرج الموظف من المناقشات وهو

محبط ويشعر بالمرارة، فيجب على المرء أن يحاول على الأقل أن يتساءل حول نوعية الخطأ الذي ارتكبه المرء ـ من أجل تجنب وذلك في المستقبل، ومن الواضح أن مثل ذلك الفشل «من جانب الرئيس» سيتضح أمام أعين الجميع عند تمثيل الأدوار ويتمتع من ثم بقيمة تربوية.

ولا شك أن من أهم المشاكل تلك التي تتعلق بموقف فردي شاذ ـ ولكنه في الحقيقة يمّس المجموعة كلها، وستتم مناقشة هذه الحالة فيما يلي تحت تعبير «مشكلة شباك الشتاء» (ص 236)، وهذه التطورات تتطلب مهارة الرئيس المعني في تقديم توصيف سلمي، وكذا الاستعداد تتغير رأيه فورًا إذا ظهرت بقائمة جديدة تلقي نظرة مختلفة على المسألة.

وكل تلك الحالات التي سنتناولها في الصفحات التالي والتي تتعلق بمشاكل حقيقية للمجموعة كلها تتطلب فوق ذلك مهارة عالية في إجراء المحادثة، وكثير من الرؤساء لا يتوصلون إلى قرارات مرضية؛ لأنهم يقترفون أخطاء مؤثرة عند افتتاح المناقشة، وطبيعي أن الأمر ليس سيان أن يتم عرض المشكلة بصورة سليمة، حيث يتم هنا بشكل خاص اقتراف ثلاثة أخطاء: حيث يشرح المرء رأيه الخاص أثناء عرض المشكلة، ويقوم على الفور بعرض حل بديل للمشكلة («هل تفضلون عمل ذلك بهذه الطريقة أو بتلك؟») ثم أخيرًا: يتم وصف المشكلة على أنها سلوك وليس كموقف، مثال: «لمجرد أنكم لم تلتزموا بتعليمات تجنب الحوادث فقد حقق قسمنا زيادة في الحوادث أكثر من الآخرين بنسبة 35%، فماذا تستطيع القيام به إزاء ذلك؟ «ومن الواضح مع مثل هذه المقدمة أنه لن يمكن التوصل إلى حل للمشكلة؛ لأن كل من شارك في النقاش سيشعر أنه المعنى، وسيبحث عن مبرر للاعتذار، بدلًا من أن يعصر ذهنه من أجل البحث عن المساعدة، وعادة ما تنتهي مثل هذه المشكلة بأن تتحول المجموعة كلها إلى الهجوم الشامل ولكي توضح للرئيس غباء تعليمات منع الحوادث، وأنه يجب على المرء أن يتجاهلها ببساطة إذا أراد تحقيق حجم الإنتاج المنشود، خاصة بعد أن زادت نسبة الحوادث بمقدار 35% ومن ثم يجب التفكير في كيفية خفضها!».

إن نجاح أي تمثيل للأدوار يستند كما ذكرنا على أن الممثلين يعبرون عن رأيهم الخاص، وبالنسبة إلى التمثيل الذي يتناول مشاكل الجماعة فتتيح لنا مهارة الإنصات التي تفتقدها كثيرًا في الحياة اليومية، كما أن من يدير المناقشة بأسلوب مسيطر بدلًا من ترك المشاركين يتقدمون باقتراحاتهم لن يتوصل مطلقًا إلى أفضل الحلول للمشكلة، وهو ما يوضح كذلك مدى قرب تمثيل الأدوار حقًّا من الواقع العملي.

كما يمكن القول أنه إذا كان أحد المشاركين مثلًا يقوم بتمثيل دور رئيس شؤون الأفراد فيجب عليه أن يتصرف كما يفعل الرجل حقًّا وليس كما يتخيل هو، وهو ما يجب توضيحه لكل المشاركين قبل بداية تمثيل الأدوار!

وعندما يتم توزيع الأدوار يجب قبل البدء ترك الوقت الكافي للممثلين لدراسة أدوارهم والاندماج فيها، كما لا يسمح خلال المناقشة للاعب أن ينظر إلى أوراقه لكي يتأكد من الحقائق فذلك يؤدي إلى إعاقة تدفق الأحداث كما يبين أن الأمر «مجرد تمثيل»، فإذا كانت التعليمات الخاصة بالدور تقول مثلًا [كما في حالة الأتوبيس الصغير (229)]: «إنك تعمل فني تليفزيون وعمرك 25 عامًا، وتعمل لدى الشركة منذ 4 سنوات ولا تخدم سوى القطاعات الخارجية وتقود أقدم مركبة في المجموعة «هنا يجب على مخرج العمل أن يطلب أن يحفظ الممثل تعليماته حتى يتمكن خلال التمثيل من حصر تركيزه فقط على المناقشات مع بقية الممثلين.

وفي كل تمثيلية ناجحة ـ تتحقق فيها الشروط السابقة ـ يتم عرض المشاعر، أي تكون هناك مناقشات حامية تحمل خلال المجادلات طابعًا شخصيًّا، وهو ما يجعل تمثيل الأدوار حدثًا لا ينمحي من الذاكرة، فلن يستطيع تقريبًا أي مشارك أن ينسى ذلك الموقف وما يثيره من مشاعر ناشئة عن المشاركين وعنه شخصيًّا، وما تظهره من أساليب سلوكية، ومن ثم فإنه عندما ينشأ خلال العمل اليومي موقف مشابه ولو تقريبًا سيؤدي ذلك فورًا إلى إيقاظ ذكرى التمثيلية محذرة إياه: «انتبه! لقد مررت قبلًا بذلك الموقف! اترك الآخرين يتحدثون أولًا».

وهكذا.

وقبل أن تقوم بالدور الأول إليك بعض النصائح العملية:

1- لا تهتم بالأمور السطحية مثل تجهيزات المكان... إلخ، لأنه يمكن عمل التمثيلية في أي مكان بدون تكاليف أو معدات كثيرة، والأفضل أن يتمكن المرء من تحريك المناضد والمقاعد بسهولة، ورغم ذلك يمكن التمثيل في حجرات الدراسة التي تكون فيها المقاعدة ثابتة، وذلك عندما يستدير.

2- قسم بإعداد لوح من الكرتون طوله 20 سم تقريبًا مكتوب عليه أسماء شخصيات المسرحية، وبذلك يعرف كل شخص ما يمثله.

3- تجنب قدر الإمكان أن يشارك الرؤساء في التمثيل؛ لأن ذلك سيعوق بالطبع التطور الحر (الاستثناء يؤكد القاعدة!).

4- إذا فشلت المسرحية لأي سبب فلا تتسرع كقائد للعمل بإنهاء المسرحية قبل الأوان؛ لأنه كلما زادات الأخطاء كثرت الدروس المستفادة في نهاية الأمر لكل المشاركين، ولا تقم بإنهاء العمل إلا عند وقوع فشل واضح من رئيس الفرقة؛ حيث لا تكون هناك جدوى من مواصلة التمثيل.

5- يجب أن يلتزم المراقبون الحياد التام ويحاولوا بشكل خاص كتمان انتشار روح الفكاهة؛ لأن ذلك التشويش سيخرج اللاعبين عن تركيزهم، ويثير فورًا الانطباع بأن الأمر «مجرد تمثيل».

مبادئ تدريبية هامة حول موضوع تمثيل الأدوار:

1- امنح الممثلين وقتًا كافيًا للتدريب على أدوارهم.

2- تأكد قبل بدء التمثيل من خلال حديث فردي مع الممثلين من أنهم قد فهموا أيضًا أدوارهم؛ لأن عملية التمثيل لن «تفشل» إلا إذا تصرف الممثل بصورة تخالف ما يتطلبه الدور.

3- أوضح للرئيس عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار مثلًا ما هي طبيعة المسألة، مثلًا ضرورة أن يحتفظ برأيه الخاص حتى النهاية.

4- لا تتدخل في التمثيل تحت أية ظروف بعد أن يبدأ، والاستثناء الوحيد هو عندما لا تؤدي المسرحية إلى أي حلّ بسبب تصرف أحد الممثلين خلافًا لدوره.

5- عادة ما يتم التمثيل في إطار زمني محدد، فقم بإعطاء المخرج 3 دقائق إشارة قبل النهاية بأن الوقت على وشك الانتهاء ـ ولكن فقط إذا شعرت بأنه فقد الإحساس بالوقت! ويكون هذا الإجراء ضروريًا بشكل خاص إذا كان يتم تصوير المسرحية لأن طول الشريط محدود.

6- أعطِ المراقبين تعليمات دقيقة بشأن ما يجب مراعاته حتى لا تتحول الانتقادات إلى مجرد حديث عاطفي وشخصي أكثر مما يجب.

7- هناك أسلوبان للتصرف عند التحليل أمام المونيتور:

- إما أن تقوم بقطع التمثيل مرارًا من أجل مناقشة الأسلوب ـ مع إشراك المجموعة، مثل: «ما هو رأيك في هذا السلوك»؟

ولا تدلِ بتعليقك إلا بعد الاستماع إلى مداخلات المجموعة.

- تقوم بتمثيل المشهد كله ثم تطلب من المراقبين إعطاء تحليلاتهم، مثلًا من كان أكثر المتكلمين؟ وهل تولي أحدًا القيادة غير الرسمية؟ وهل كانت هناك صراعات قوى؟ وهل كان سوء فهم ولماذا؟ وهل أصبح أحد اللاعبين عدوانيًا؟... إلخ.

8- يفضل أحيانًا عرض مشاهد صامتة من العمل من أجل دراسة لغة الجسم.

9- يجب تغليف النقد من خلال التحليل بصورة تجعله مقبولًا من جانب الشخص المعني، أي يجب ألا يفقد ماء وجهه أمام المجموعة.

10- إذا كان هناك وقت كافٍ يستحق الأمر أحيانًا تمثيل العمل مرة أخرى بواسطة مجموعة مختلفة، بحيث يقوم المدرب بجعل من مارسوا أعنف النقد لزملائهم في المسرحية السابقة هم من يقومون بالأدوار الجديدة، بالإضافة إلى من لم يتحدثوا مطلقًا واختبؤوا داخل المجموعة.

وصف مختصر لكافة الأدوار ودراسات الحالة مع إشارات للاستفادة منه خلال الفصل الدراسي:

امتنعت لسببين عن إعطاء تعليقات تقويمية بخصوص دراسات الحالة وتمثيل الأدوار في هذا الكتاب: فقد كانت المساحة لا تسمح من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن لكل مدرب أسلوبه الخاص في إجراء «مناورة النقد» وقد تعلمت من الفصول المشتركة مع زملائي أن دراسة الحالة وتمثيل الأدوار لا يحظيان بالوقت الكافي بسبب عدم توافره.

وعندما أذكر في الفصل الرابع أن أهم صفة للمدرب الناجح هي «المرونة» فإن الأمر ينطبق بشكل خاص على دراسة الحالة وتمثيل الأدوار؛ إذ يمكن تقويم دراسة الحالة الجيدة، والتي

هي أساس كل مسرحية، في كافة الاتجاهات، وعادة ما يكفي تغيير السؤال، أو إعطاء الدراسة اتجاهًا مختلفًا تمامًا من خلال تغيير بسيط في النص، وهنا لا توضع أية حدود أمام الخيال! كما يجب ألا ننسى: أنه يمكن تحويل كل دراسة حالة إلى مسرحية من خلال كتابة توجيهات بشأن الأدوار، ومن بين 21 دراسة حالة في هذا الكتاب هناك 10 حالات قمت بكتابتها لفصولي الدراسية الخاصة كما قمت «بتجربتها»، وهي تتناول مجالات مختلفة ـ تبعًا للجهة التي تكلفني بالعمل، ولأن 90% من كافة المشاكل تتكرر في كل المجالات، فإنه يمكن بدون مصاعب نقل تلك المسرحيات إلى أجواء مخالفة.

وترتكز تسع من تلك الأدوار والدراسات على نصوص من أمريكا، وقمت بتحويل سبعة نصوص فيها لتطابق الظروف الألمانية ولم يكن ذلك متاحًا بالنسبة إلى نصّيه لأن الأمركان سيقضي عليها: «الطاقة الدولية» (ص 262) و «مشكلة» سلة الأوراق في المدخل. (302) وأعتبرهما أفضل ما صادفني حتى الآن وقد استخدمتها كثيرًا في فصولي على مرّ السنين التي نتعلق بالإدارة، ولم يحدث أن تضايق أي من الرؤساء المشاركين من «التصور الأمريكي»، وقد أخذت المسرحية 8 التي أسميها «العذاب الصامت» عن «بروكر ـ Brocher»، وإن كنت قد غيرت من قواعد اللعبة قليلًا بناء على خبراتي مع هذه المسرحية، وقد نشرت «المسرحية 4» «مشكلة السوق الأسبوعية» (ص 253) قبل سنوات في صفحة الفكر بمجلة «شترن ـ Stern»، وكذا «مشكلة المطعم».

إشارة هامة: أرجو دائمًا ملاحظة أن يكون «المدخل إلى الحالة» موجهًا إلى كافة المشاركين في الفصل، أم أنه موجه إلى المراقبين وحدهم، فإذا تم تحليل المشكلة الخاصة بالمسرحية في المقدمة فلا يجب عرض تلك المقدمة مسبقًا على الممثلين.

ويمكن استخدام دراسات الحالة وتمثيل الأدوار لمختلف أنواع التدريب؛ ولذا تم تزويد الوصف التالي لكل مسرحية أو دراسة بأحد «الحروف» لتحديد استخدامه داخل الفصل:

- M= التدريب على الإدارة.
- V= التدريب على البيع.
- K= التدريب على التواصل.

- G= التدريب على الحديث.
- A= للاستخدام العام.

تمثيل الدور 1: «مشكلة الأتوبيس الجديد الصغير». جوهر المسرحية هو التوصل إلى قرار من جانب المجموعة، وتنجح المسرحية ـ أو تسقط حسب مهارة قائد المجموعة في توجيه المناقشة التي يجب أن يكون الهدف منها التوصل إلى قرار يمكن أن تصفه غالبية الجماعة بأنه قرار عادل (M,G).

تمثيل الدور 2: «ترتيب الجلوس في سيارة النقل» ويتعلق الأمر هنا أساسًا بمشكلة وضعية؛ حيث صدر مرسوم بتعليمات أمن جديدة، الأمر الذي يؤثر كثيرًا على التركيب الوضعي غير الرسمي، وتتمثل صعوبة المسرحية في أن قائد المجموعة لا يتخيل طبيعة عش الدبابير الذي وضع يديه فيه حين أعلن عن التعليمات، وعليه الآن أن يرى كيف سيتعامل مع «التمرد (M,G)».

تمثيل الدور 3: « مشكلة شباك الشتاء» حيث يتم هنا تناول «الأعمال القذرة» التي تتم من وقت لآخر في مختلف أماكن العمل، والتي يقوم الموظف حسب التقاليد بتنفيذها في أقصر وقت ممكن، ولذلك فإن المشكلة، تبدو هنا صعبة بصفة خاصة على قائد المجموعة؛ لأنه ليست لديه فكرة على أن هناك من يوشك أن يعطي أوامره؛ لأن الرجل الذي يريد تكليفه كما هي العادة بتلك المهمة غير المرضية قد سخر منه زملاؤه، وقد أقسم بأغلظ الأيمان: أنه لن يكرر تلك المهمة ثانية: (M,G).

تمثيل الدور 4: «مشكلة السوق الأسبوعية»، وهذه المسرحية لا تتطلب سوى شيء واحد: تفكير منطقي للغاية استنادًا إلى منظومة هندسية، وهو أمر صعب للغاية لأنه يضلل المشاركين عندما لا يحققون تقدمًا، ولنفترض أن الأذكياء جدًّا الذين لهم الكلمة العليا داخل الفصل عادة ما يفشلون في هذه المهمة. فإنه يكون جيدًا كوسيلة لفرض النظام وكنت أضع لهذه المسرحية على سبيل الاستثناء وصفًا دقيقًا لأسلوب الحل من أجل إعطاء المدرب وسيلة مساعدة لإجراء عملية النقد، كما أنني أوصي بالتحديد باستخدام مراقب لكل مجموعة يتسم بالحياد يتولى إعداد المذكرات ثم يعطي تحليله فيما بعد بناء عليها. (A).

تمثيل الدور 5: «عملية الضاحية» وهي مسرحية تتسم بالمنافسة وتوضح مشكلة التعاون بين مجموعات العمل؛ إذ يكون على كل فريق أن يحل إحدى المشكلات المختلفة على حدة في ظل وقت مضغوط إلا أن المشكلة لا يمكن حلها سوى من خلال التفاوض الجيد مع الفريق الآخر، ويكون الفائز هو ذلك الفريق الذي يتمكن أسرع من الآخرين من حلّ مشكلة القيادة وتنظيم العمل. (M,k,G).

تمثيل الدور 6: «الطاقة الدولية» وهي مسرحية مشوقة، وتتطلب ذكاء وقدرة على التفكير المنطقي، وهي غالبًا ما تتم تحت ضغط شديد للوقت، وتفشل بسبب صعوبتين: مشكلة القيادة وضيق الأفق من جانب الممثلين، والذين يستبعدون دائمًا الحل الصحيح بسبب أحكامهم المسبقة، وهنا 2 إلى 4 فرق ـ حسب عدد الدارسين ـ تشارك في التمثيل، ويجب أن تحاول التغلب على المشكلة نفسها (M,K ـ الفترة الزمنية 1.5 ساعة).

تمثيل الدور 7: «مشكلة مكان ركن السيارات» وهي تتسم بطابع المنافسة، ويمثلها 2-4 فرق عليها جميعًا حلّ نفس المشكلة، ويتم إيقاف القيادة ويعرف كيف ينظم نفسه (M,K).

تمثيل الدور 8: «التعذيب الصامت»، ولها أيضًا طبيعة تنافسية بين عدة فرق يتكون كل منها من 5 أفراد، وتتسم «بالجنون الحق» لأنه لا يسمح خلالها بقول كلمة واحدة، وهنا يتضح بشكل خاص مدى «تسامح» المشاركين؛ لأنه تثور خلالها مشاعر قوية لدى الجميع حينما يراقبون كيف أن القدرات المحدودة تمنع نجاح المجموعة (K).

تمثيل الدور 9: «مشكلة المطعم» وهي فكاهية تثير المرح، وأترك الدارسين يمثلونها بعد طعام الغداء، طبعًا في ظل الوقت المضغوط، وبعد 10 دقائق يصبح الجميع منتبهون، وإذا فكرت المجموعة منطقيًا سيتم حل المشكلة دون صعوبة، أما إذا تأثرت بالآراء المسبقة فلن تتمكن من الحلّ خلال الفترة المحددة. (A).

تمثيل الدور 10: «مشكلة المكتب» وتستمدم إثارتها من التفكير اللحظي للمشاركين متناولين طبعًا المبررات الموضوعية وحدها، وهي تتطلب مهارة تفاوضية فائقة من الرئيس المعنى ـ ذلك إذا أراد تحقيق نتيجة عمومًا، كما أن المسرحية تظهر بوضوح نادر أن هناك مواقف لا بد أن يكون القرار فيها فرديًا، لأن مناقشات المجموعة لن تؤدي سوى إلى الإحباط (M,K,G).

الدراما الاجتماعية 1: «من يجب تدريبه في الأساس» وهي تتناول محادثات العاملين، أي وصف محترم للموضوع بضرورة انتقاد أحد العاملين، وكذا أن يتم «تحفيزه إيجابيًّا»، والأمران صحيحان بالنسبة إلى الحالة التي أمامنا ـ فهناك شخص يجب تدريبه، وقد حقق تطورًا جيدًا، ويأتي دائمًا متأخرًا، فيكف يقوم قائد المجموعة بإدارة هذا الحوار لتحقيق تغيير سلوكي؟ (M,K,G).

الدراما الاجتماعية 2: «مشاكل مع مكتب البناء المحلي» وهي مسرحية صعبة تدور حول حقيقة أن العاملين يحاولون أحيانًا الحصول على مزايا إضافية للشركة ـ من منطلق سوء فهم لمعنى الولاء، فإذا اتضح ذلك يجب على الرئيس المختص أن يحاول من ناحية تهدئة العميل، ومن ناحية أخرى نصح الموظف المتحمس للغاية (M,V,G).

الدراما الاجتماعية 3: «الخباز الثائر» وهي مسرحية صعبة وتتطلب إحساسًا قويًّا؛ لأنه بغض النظر عن أنها مشكلة متخصصة محضة فإنها تتناول أيضًا عناصر سياسية محلية، كما أن موجهي الحديث المحنكين وحدهم يستطيعون تهدئة الخباز الثائر (K,G).

الدراما الاجتماعية 4: «حادثة مؤلمة»، أحيانًا ما يتصادم العاملون مع بعض العملاء والذين يكون لديهم أسباب للهجوم، إلا أن الأهم من المشاعر الشخصية هي مصالح الشركة نفسها، وهكذا فإن رئيس المركز الخارجي المعني يكون مكلفًا بمهمة صعبة تتمثل في تهدئة ثلاثة أطراف: العميل، والموظف الثائر ورئيسه المباشر (M,V,K,G).

دراسة الحالة 1: «تغير القيادة في شركة إيروتيك المساهمة» وهذه الدراسة تتناول مشكلة وحيدة تلك هي «أسلوب القيادة السليم» فماذا يحدث عندما يتولى أحد رؤساء الأقسام مجموعة كان يتم حتى هذه اللحظة قيادتها بصورة مختلفة تمامًا عن تصوره هو؟ وما هي الصعوبات التي يتوقعها؟ وكيف يجب أن يتصرف؟ (M).

دراسة الحالة 2: «شركة نوفو ڤياليكترو NOVO- Fellector ورئيسها»، وهي تصف صاحب شركة تمكن من العدم من إنشاء شركة متوسطة مزدهرة، وفجأة أدت شائعة إلى اهتزاز الشركة بأكملها، واتضح أن الرئيس لم يستطع بسبب أسلوبه المسيطر أن يتحكم في موقف الشركة الجديد، فبماذا ننصحه؟ (M).

دراسة الحالة 3: «شركة أكسوتيكا للأخشاب ذات المسؤولية المحدودة وشركة KG»: تتعرض أحيانًا المشاريع ذات التخطيط الجيد للخطر بسبب تدخل طرف ثالث، ويُعرض هنا الموقف الذي يتوقف مصيره على قرار رئيس الشركة الشاب، وهي مشكلة صعبة! (M).

دراسة الحالة 4: «مشكلة سلة المدخل»، حيث يجب اتخاذ عدد من القرارات في وقت قصير، ويزيد من صعوبة المشكلة أن الرئيس المعني الجديد في الشركة عليه مواجهة المسألة دون إرشادات، وتوضح الدراسة ما إذا كان الدارسون قد تعلموا شيئًا في حياتهم المهنية حتى الآن، مثل أن يفرقوا بين المهم وغير المهم، ويعملوا بطريقة منظمة، كما أن الدراسة تتيح معرفة قدرة الدارسين على التحمل، ولذا فإنها تستخدم أيضًا في اختيار المرشحين! (M).

دراسة الحالة 5: «مشكلة ترقية» ويتعلق الأمر بإيجاد شخص مناسب يحل محل رئيس سيُحال إلى المعاش، وهناك مرشحان من داخل الشركة في قائمة الاختبار، فمن هو الذي يجب ترقيته، ولماذا؟ (M).

دراسة الحالة 6: «خلافات مع مصنع الأسمنت». لا تنشأ الاحتكاكات بين الرؤساء من مختلف المستويات عادة لأسباب موضوعية فقط، ولكن بسبب الطريقة التي يتم بها تناول الاختلافات بينهم، وهي مشكلة تواصل! وفي الحالة المشار إليها هنا فإن الاختلافات ليست هامة، إلا أن السلوك النفسي السيئ لأحد مديري المصنع يتسبب في ردّ فعل مبالغ فيه من جانب الشخص المعني، فبماذا توصي مدير المصنع فيما يخص سلوكه المستقبلي؟ (M).

دراسة الحالة 7: «مشكلة إميل Emil» هناك رؤساء استحقوا خلال سنوات عملهم الطويلة في الشركة أجورهم، وهم من المتمرسين الذين يستطيعون بسهولة التعامل مع كافة المشاكل التي تواجههم في العمل اليومي، ولكن ماذا يحدث إذا كان هناك رئيس سيحال إلى المعاش بعد ست سنوات، وأصبح من المقرر إدخال أساليب عمل جديدة تمامًا في نطاق عمله اليومي؟ ويعرف المرء أن المشاكل المرتبطة بذلك سوف تكون فوق طاقته؟ فهل يتم تجميد مثل ذلك الرجل الكفء؟ أم أن هناك حلولًا أكثر «شياكة» لحل مشكلة الرئيس إميل؟ (M).

تمثيل الدور 1: مشكلة الأتوبيس الجديد الصغير شرح الحالة (لكافة المشاركين):

أنت تعمل في شركة نيكرمان بميونيخ في قسم خدمة العملاء، وتتكون مجموعتك من «أسطى» وخمسة فنيين تركيب، ويتمثل عملك في إصلاح الأجهزة المعطلة مثل التليفزيون

والثلاجة أو الغسالة في منزل العميل قدر الإمكان، ويتطلب ذلك معلومات متخصصة والقدرة على اكتشاف العطل بسرعة، لأن الوقت من ذهب ـ أي وقت العميل، وستحدث مشاكل إذا طالت فترة الإصلاح، ولذا فإن أسلوب معاملة العميل يلعب دورًا في هذه المهنة.

وعادة ما يكون «الأسطى» في هذه المجموعة فني تركيب سابقًا، وهو هنا لديه مكتب صغير في أحد أركان الجراج الذي تبيت فيه كافة الأتوبيسات الصغيرة بمعداتها وقطع الغيار، ولكن الأسطى لا يبقى في مكتبه طوال النهار، فبعد أن يوزع التكليفات كل صباح يقوم بإنهاء المعاملات الكتابية ثم يتابع شكاوى العملاء، وأحيانًا يذهب مع أحد الفنيين لمتابعة إحدى الحالات حتى لا يفقد صلته بالعملاء.

ويقود كل فني سيارة فولكس فاجن ثم تزويدها لتكون ورشة، كما أن الفنيين مسؤولون عن الحالة الجيدة الفنية لتلك السيارات وغسلها كل مساء، وكل منهم لديه طموحه الخاص ويعمل على الحفاظ على سيارته في أحسن حال، كما أن كل منهم سيكون في غاية السعادة لو حصل على سيارة جديدة تمامًا.

وفيما يلي بعض الحقائق حول تلك السيارات وسائقيها التابعين للمراكز الخارجية والذين يرأسهم «الأسطى» ماكس مارشال «Max Marsechall»:

* جورج: 15عامًا في الشركة، يقود فولكس عمرها عامان، 250.000 كم.
* ميخائيل: 11 عامًا في الشركة، يقود فولكس عمرها 5 سنوات، 60.00كم.
* هانز: 10 أعوام في الشركة، يقود فولكس عمرها 4 سنوات، 48.000 كم.
* توماس: يعمل منذ 5 سنوات، يقود فولكس عمرها 3 أعوام، 35000 كم.
* فرتيز: يعمل منذ 3 سنوات، يقود فولكس عمرها 5 أعوام، 65000 كم.

وهناك ثلاثة منهم ينجزون عملهم داخل المدينة؛ حيث يعمل هانز وتوماس في جنوب ميونيخ وتحدد منطقتهم مع كل من بيرلاخ، وشتاربنرج، وبفنافنهوفن.

استخدم خلال التمثيل الحقائق المتاحة ثم تعايش بعد ذلك مع دورك، فإذا ظهرت حقائق أو أحداث لم يتضمنها دورك، عليك أن تتصرف كما لو كنت في موقف واقعي من الحياة.

الدور الخاص «بالأسطى» ماكس مارشال:

أنت تعمل كقائد مجموعة من العاملين في خدمة العملاء، وكل من رجالك يقود أتوبيس فولكس فاجن يمر بها طوال اليوم على مختلف مناطق العمل. وكلما حصلت على أتوبيس جديد بدلًا من القديم تواجه مشكلة مؤلمة تتمثل في أي من رجالك سيحصل على السيارة الجديدة، وتثور عادة مشاعر مُرّة؛ لأن كل واحد يرى أنه أحق بالسيارة الجديدة، وهو ما يجعل رغبتك في أن تكون عادلًا أكثر صعوبة.

ولكي تحل المشكلة بصورة مناسبة فإنك قررت ترك مسألة الاختيار لرجالك أنفسهم، وستكتفي بتقديم بعض الاقتراحات لاتخاذ قرار عادل، ولا تتخذ موقفًا خاصًا في آخر لحظة؛ لأنك تريد قدر الإمكان أن تفعل ما يراه الرجال عادلًا!

الدور الخاص بجورج:

عندما يحين موعد الحصول على الأتوبيس الجديد فإن رأيك هو أنك الأحق به، أولًا لأنك أقدم العاملين، كما أنك لا تميل إلى سيارتك الحالية، حيث يبدو أنها من «إنتاج أول صباح بعد الإجازة» حيث كان يبدو أن هناك شيئًا ناقصًا في كل خطوة، كما أنك تتعامل مع الأتوبيس بحرص شديد، ولذا فإنك تنتظر الفرصة منذ وقت طويل لكي تتخلص من ذلك الأتوبيس، رغم أنه يبدو جديدًا.

الدور الخاص بميخائيل:

إنك تعتقد أنك تستحق السيارة الجديدة، ومن المؤكد كذلك أن الدور قد حان بالنسبة إليك، وسيارتك الحالية قديمة، ولأن جورج أقدم العاملين لديه أتوبيس شبه جديد فإنك يجب أن تحصل على الأتوبيس الجديد، وقد تمكنت من الاحتفاظ بسيارتك الحالية في أحسن حال بحيث تبدو كالجديدة، وأنه يجب أن يحصل على مكافأة مقابل العناية بسيارة الشركة كسيارته تمامًا.

الدور الخاص بهانز:

إنك تضطر للتجول أكثر من بقية الزملاء؛ لأنك لا تعمل سوى خارج المدينة، كما أن أتوبيسك قديم وينبغي أن تحصل على آخر جديد.

الدور الخاص بتوماس:

إن التدفئة ضعيفة جدًّا في أتوبيسك، وحين اصطدم فرتيز بالباب الأيسر لم يتم الإصلاح سوى سطحي، وأصبح الكثير من الهواء البارد يتسرب من خلال الباب، وهو ما يتسبب في أصابتك المتكررة بالبرد؛ ولذا فإنك تريد سيارة دافئة خاصة وأنك تسافر لمسافات بعيدة، وطالما أن الحالة الفنية للسيارة جيدة ولديها إطارات جديدة وفرامل جيدة فإنه سيان بالنسبة لك أن تكون جديدة أم لا.

الدور الخاص بفرتيز:

أنت تقود أسوأ أتوبيسات المجموعة، فعمره 5 سنوات، وحتى قبل أن تتسلم كان خارجًا من حادثة ولم ينصلح حاله مطلقًا، كما أنك تعبر عن غضبك منه منذ 3 سنوات، وقد حان الوقت لكي تحصل على أتوبيس مناسب، ولذلك من العدل أن يكون الأتوبيس الجديد من نصيبك خاصة وأنك لم تتعرض لأي حادث، باستثناء حين اصطدمت بباب سيارة توماس لأنه فتحه وأنت ترجع بظهرك للخروج من الجراج.

تعليمات للمراقبين: النقاط التالية عبارة عن «خطوط موجهة» لمراقبة ما يقوم به قائد المجموعة وردود فعل المجموعة:

1- كيف قام «الأسطى» بعرض المشكلة؟

- هل أعطى الانطباع بأنه يحتاج إلى مساعدة المجموعة لكي يتمكن من حل المشكلة؟
- هل عرض كافة الحقائق للمناقشة؟
- هل تجنب بسبب الخوف الإشارة إلى أحد الحلول؟

2- ما الذي حدث خلال سير المناقشة؟

- هل شارك فيها كافة أعضاء المجموعة؟
- هل قال المشاركون حقًّا كل ما كانوا يفكرون فيه؟
- هل مارست المجموعة نوعًا من «الضغط الاجتماعي» على أحد المشاركين؟
- إذا حدث ذلك ـ فمن هو العضو الذي تعرض للضغط؟
- هل تجنب «الأسطى» مثل هذا الضغط من المجموعة؟
- هل تجنب «الأسطى» مساندة شخص ما؟
- ما هي النقاط التي اختفلت حولها المجموعة؟

3- إلى أي مدى أسهم قائد المجموعة في حل المشكلة؟

- هل وجه أسئلة من أجل التوصل إلى الحلّ؟
- هل تقبل «الأسطى» كل مقترحات المجموعة؟
- هل تجنب «الأسطى» كل الضغوط الزمنية للتوصل إلى الحل؟
- هل أيد «الأسطى» اقتراحًا معينًا؟
- من الذي قدم الحل النهائي؟
- هل فعل الأسطى شيئًا من أجل التوصل إلى اتفاق جماعي؟

تمثيل الدور 2: ترتيب الجلوس داخل سيارة النقل:

إلقاء الضوء على المشكلة:

يوجد في كل شركة تركيب تنظيمي رسمي استنادًا إلى حقيقة أن المواقف تختلف في الأهمية والتأثير، وغالبًا ما يتفق ذلك التركيب مع الخطة التنظيمية للشركة، كما أنه من الواضح لكل من يعينهم الأمر أن المشاكل تنشأ عندما يتم تجاهل ذلك الترتيب المستقر، وهكذا يعرف كل رجال

الصناعة القدامى ذوي الخبرة أنه لا يمكن مثلًا عند التقسيم المكاني أن يتم وضع أحد مديري الأقسام في غرفة كانت مخصصة من قبل قائد إحدى المجموعات.

كذلك من المعروف أن كل مكان عمل يتمتع بقيمة مكانية معينة، وهكذا فإن أحد الفنيين يمكنه أن يرسل عامل نقل لأداء مهمة ما والعكس غير صحيح.

وأحيانًا تنشأ اضطرابات عنيفة عندما تصدر إدارة الشركة تعليمات جديدة تؤثر على ذلك التركيب غير الرسمي للأوضاع والذي لم يكن واضحًا حتى تلك اللحظة، والحالة القائمة تتناول إحدى تلك المشاكل حيث صدرت تعليمات أمينة جديدة غير متوقعة أحدثت اضطرابات كبيرة لدى المجموعة المعنية.

تعليمات عامة (لكل المشاركين):

يعمل الرجال السبعة كلهم في شركة كهرباء، وينتمي ستة منهم إلى جماعة مهمتها صيانة الوصلات الحرة، أما السابع فهو قائدهم واسمه ماكس فراي «Mex Frey» وهو مسؤول عن ثلاث جماعات مشابهة، ولذلك يتولى أقدم العاملين أثناء العمل الخارجي مهمة رئيس العمال (الملاحظ)، أي أنه يعمل مثل الآخرين ولكنه مسؤول عن العمل، وتتكون جماعتك السداسية من:

- چورچ: 17 سنة خدمة، رئيس العمال.
- ميخائيل: 12 سنة خدمة.
- چوزيف: 10 سنة خدمة.
- فرتيز: 9 سنة خدمة سائق.
- كارل: 5 سنة خدمة.
- هانز: 3 سنة خدمة ـ سائق احتياطي.

وهم يلتقون صباحًا في الجراچ حيث توجد السيارة النقل التي يستخدمونها نهارًا في تنقلهم من موقع عمل إلى آخر، ويجلس رئيس العمال إلى يمين السائق، ويجلس الباقون على مقاعد في

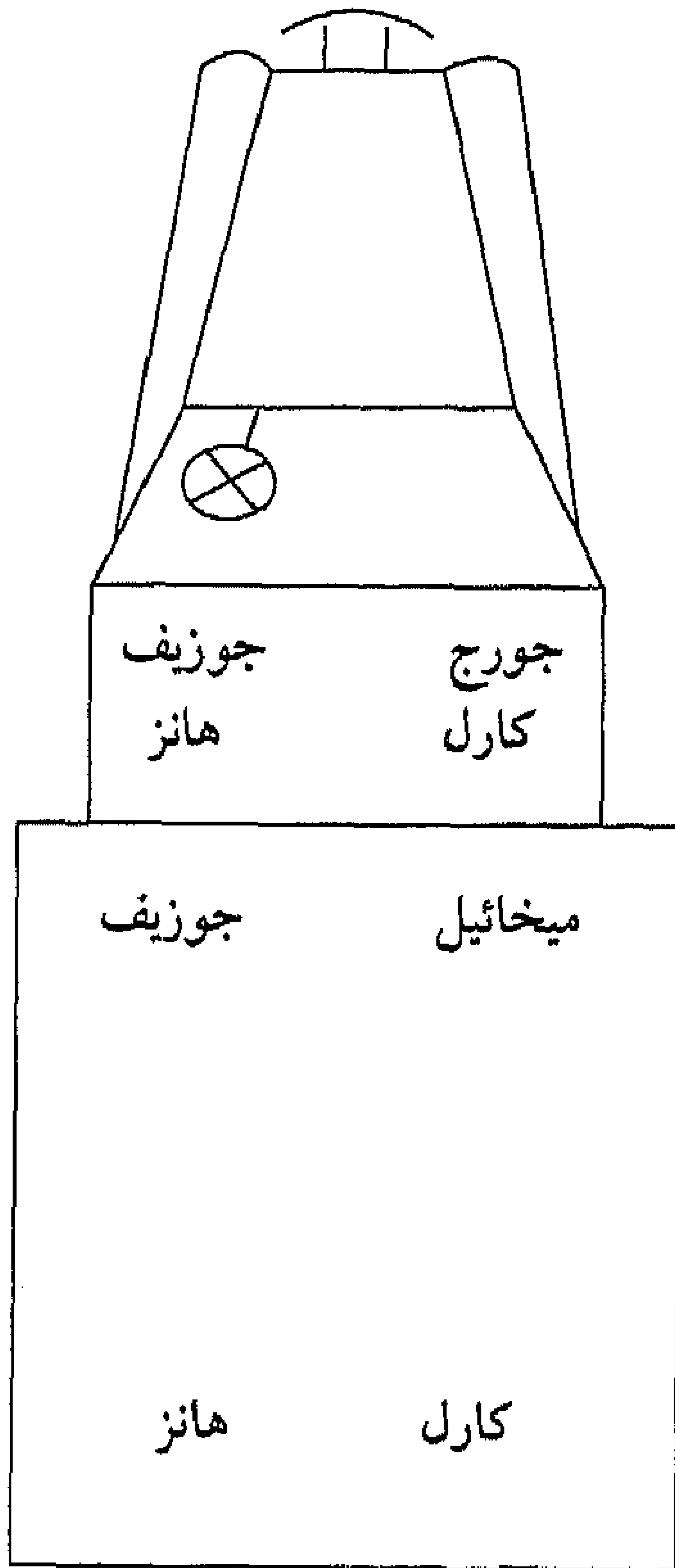
آخر السيارة، ولتحقيق قدر أكبر من الأمان ولمنع انزلاق المعدات يوجد حاجز معدني مستقل في آخر السيارة يمكنها الاستدارة، كما أنها في حالة الإغلاق تكون مؤمنة بالسلاسل، في حين تكون الأقفال على الجانب الخارجي للسيارة بحيث لا يمكن الوصول إليها من الداخل.

وكان من المعتاد أن الرجل الذي لديه أقل فترة خدمة يتولى مهمة إغلاق الجدار الثقيل وتثبيته ثم يتسلق إلى داخل السيارة قبل انطلاقها مباشرة، وعند الوصول يكون أول من يقفز خارجًا ليفتح الجدار من جديد.

وقد اجتمع الرجال مثل كل صباح في مكتب «ماكس فراي» منتظرين ظهوره:

الدور الخاص لماكس فراي. قائد المجموعة:

منذ أن أصبحت قائد ثلاث مجموعات صيانة، أصبحت نـادرًا ما تخرج في الخدمة الخارجية إلا في حالة الطوارئ أو للتفتيش، وتلتقي كل صباح مع رجالك في الجراج لكي توزع عليهم تعليمات العمل اليومي، وقد لاحظت أنه في كل مرة يجلس الرجال في نفس أماكنهم عندما تغادر السيارة النقل الجراج، ففي المجموعة A مثلًا يجلس الملاحظ «چراج» بجانب السائق في حين يجلس الرجال الأربعة الآخرين في الخلف، وقد أراد ميخائيل عمل الرخصة ولكنه فشل في الاختبار، في حين تمكن هانز من اجتيازه، ومن ثم فإنه يكون السائق الاحتياطي عندما لا يكون فرتنير متواجدًا، وبصفته أحدث العاملين لا يزال يفتح الحاجز الخلفي حتى لو كان يقود السيارة.



ترتيب جلوس المجموعة داخل السيارة النقل

ولم يحدث أن اشتكي أي من أفراد الجماعة من ذلك التقسيم، بالإضافة إلى أنهم لم يهتموا مطلقًا بترتيب الجلوس - حتى استدعاهم رئيسهم السيد سيتفنز «Stevens» بالأمس إلى مكتبه وطلب أن يتولى الجالسان

في الإمام أيضًا مهمة فتح وإغلاق الجدار؛ إذ يبدو أن البعض أصيب مؤخرًا بكدمات في العظم حين كان أعضاء المجموعات الأخرى يقفزون من السيارة، ورغم أنه لم تحدث إصابات في مجموعتك حتى الآن، إلا أن الفكرة بدت منطقية، ومن ثم فقد قررت مناقشة المسألة خلال اجتماع الصباح مع كل مجموعة على حدة، وبينما تأخذ طريقك إلى مكتبك ينتظرك أعضاء المجموعة A بالفعل.

الدور الذي يقوم به جورج:

إنك تجلس دائمًا إلى جانب السائق بصفتك ملاحظ العمال وأقدم العاملين في المجموعة «أ»، كما أنك تهوى توجيه السائق إلى مواقع العمل، كما أنك في احتياج إلى مكان مريح حتى تتمكن من إعداد خطة عمل اليوم، كما أنك قضيت بالفعل سنوات طويلة فوق المقاعد الخشبية في آخر السيارة، ومن ثم فإنك تستحق بالفعل ذلك المكان «المميز»، وفي تلك الشركة من حق الملاحظ أن يختار مكان جلوسه، وهذه إحدى المميزات القليلة المتبقية لمن أمضوا سنوات طويلة في الخدمة، وقبل بضع سنوات جرؤ أحد العاملين الشباب على منازعتك مكانك في كابينة السيارة فقمت أنت مع فرتيز بإبعاده ونقله فورًا إلى مجموعة أخرى، في حين أن هانز وهو أقل المجموعة في الخدمة أدى واجبه دائمًا دون أن يعلق.

الدور الذي يقوم به ميخائيل:

تعتبر أقدم العاملين بعد جورج حيث تبلغ خدمتك 12 عامًا، كما أنك تجلس دائمًا في خلفية السيارة النقل، باستثناء الفترة التي يكون فيها جورج مريضًا أو في إجازة، ومكانك المعتاد هو خلف الكابينة على الجانب الأيمن من السيارة، وهو مكان جيد لا يتعرض المرء فيه للاهتزاز مثلما هو الحال فوق المحور الخلفي، وإذا ما تمت ترقية جورج أو نقله ستحظى أنت بمكانه في الكابينة، وقد حاولت استخراج رخصة قيادة للسيارة النقل ولكنك لم تنجح، ولذا فإن الطريق الوحيد للوصول إلى الأمام هو الانتظار!

الدور الخاص. بجوزيف:

لقد جئت إلى الشركة قبل عشر سنوات أي في الوقت الذي تم فيه لأول مرة شراء هذا النوع من سيارات النقل، وظللت تخدم عند الجدار الخلفي لمدة عام حتى تم تعيين فرتيز

الذي تولى هذه المهمة، وكانت سيارات النقل آنذاك أكثر ارتفاعًا مما جعل الصعود والنزول صعبًا، كما أنك جرحت قدميك وعظامك مرات عديدة ولكنك لم تشكو مطلقًا بسبب ذلك؛ لأنك ترى أن ترتيب الجلوس الحالي عادل حيث إنك تجلس خلف الكابينة ناحية اليسار وهو ما يناسبك؛ لأن الهواء لا يصل إليك هناك، كما أنه ليس على چورچ أن يهول الأمور بسبب قدم خدمته ويُصّر بعناد على ذلك المقعد الأمامي، فهو لن يترك مقعده لأحد حتى لو كان مريضًا، خاصة وأن المجموعة تعتمد آخر الأمر على التعاون فيما بينها والذي يعني الأخذ والعطاء على حّد سواء، وسوف تشعر في وقت ما أن تناول مسألة ترتيب الجلوس بهذه الصورة هو أمر صبياني.

الدور الخاص بفرتيز:

كان لزامًا عليك طوال أربع سنوات باعثة على الإحباط - أن تشغل الجدار الخلفي حتى تم تعيين كارل، كما أنك تعتقد أنه يجب أن يتولى بعض من يجلسون في كابينة القيادة هذه المهمة كذلك، ولأنك السائق فمن العدل أن يجنبوك القيام بها خاصة أنك استخرجت رخصة القيادة، وتؤدي عملك في حين يظل الآخرون كسالى، وهي مسألة يجب مراعاتها.

الدور الخاص بكارل:

ظللت لمدة عامين تتولى فتح وإغلاق الجدار الخلفي حتى تم تعيين هانز، وأفضل وسيلة لحسم الأمر أن يتولى الجالس في الأمام هذه المهمة، ولم تكن تشكو من ذلك مطلقًا؛ لأن كل شخص يجب أن يؤدي عمله كالآخرين، ولكن يبدو أمرًا غير عادل أن يظل كل شخص جديد يتولى هذه المهمة إلى الأبد، وأنه يجب إيجاد طريقة من أجل موازنة المسألة مع من يتمتعون بالامتيازات ومن يقومون «بالأعمال القذرة» وحتى لا يكون الأحدث هو «أحمق الجماعة».

الدور الخاص بهانز:

منذ جئت إلى الشركة قبل 3 سنوات لا تزال أنت «الشخص الجديد» وأنت لا تعارض تشغيل الجدار، ولكن لا يناسبك أن تتم معاملتك كعبد إلى الأبد، وقد استخرجت الرخصة

قبل عام وتعمل كسائق بدلًا من فرتيز عندما يتغيب ورغم ذلك تضطر أيضًا إلى تشغيل الأمرين، ومن المؤكد أن هناك البعض من زملائك أحق بالمقعد الأمامي، وهو أمر لن تحاول عمومًا الاختلاف عليه ـ سواء مع أو بدون مهمة تشغيل الجدار، ولكن يجب على من يجلس في الأمام أن يبدي استعداده كذلك لتشغيل الجدار.

لم تتعرض للإصابة سواء أثناء صعود السيارة أو النزول منها، بغض النظر عن بعض الكدمات البسيطة، ولكن الخطر قد ينشأ عندما يبدأ السائق في التحرك بينما يقفز أحدهم، فإذا أراد المرء التأكد يجب على چورچ أن يصيح: «انتبه قبل النزول!».

تعليمات للمراقبين:

يعتبر سلوك مدير المناقشة عاملًا أساسيًّا لكل مؤتمر، وهو في هذه الحالة قائد المجموعة ماكس فراي، وعليك أن تسجل في نقاط إلى أي مدى يتفق سلوكه مع النقاط التالية:

1- توضيح المشكلة.

2- تقديم المساعدة عند حلّ الصراعات.

3- الاهتمام بمشاركة الجميع في المناقشات على قدم المساواة.

4- الحرص على عدم جرح المشاعر أو توفير الحماية لمن يتعرض للهجوم من الآخرين.

إذا انحاز قائد المجموعة لشخص ما أو فضل حلًّا ما فقد يؤدي ذلك إلى احتكاكات، ولاحظ ما إذا كان ذلك سيثير ردود فعل غير مناسبة وكيف.

أما النقطة الثانية الهامة للمؤتمر فهي رّد الفعل على المشكلة وردود الفعل الجانبية داخل المجموعة، واعمل مذكرات صغيرة حتى تتمكن مستقبلًا من الإجابة على الأسئلة التالية:

1- بعد أن يتولى قائد المجموعة شرح المشكلة: من هو أكثر من عارض التغيير، ومن الذي أيده على الفور؟ وهل هناك مشكلة محددة وراء ذلك السلوك المعارض؟

2- إلى أي مدى تستند المبررات إلى العواطف أو الفعل؟

3- ما هي البدائل المتاحة أمام الملاحظ چورچ؟ وما هي الإمكانية التي تناسبه ـ ولماذا؟ وما هي مشكلة چورچ الشخصية؟

4- هل مارست الجماعة ضغطًا جماعيًا على شخص أو آخر؟ فإذا حدث ذلك ـ فمن الشخص الذي تعرض له؟ وما هو تأثيره؟

5- هل انقسمت المجموعة خلال المناقشات إلى جماعات أصغر؟ فإذا حدث ذلك ـ فكيف توصل الناس إلى «الرجل الأول»؟

6- هل حدث أثناء المناقشات تغيير في المواقف، من ضد من؟

7- من الذي أصيب بالإحباط من جراء حل المشكلة؟

تمثيل الأدوار 3: مشكلة نافذة الشتاء

شرح الحالة:

(يتم تسليم الشرح إلى كل المشاركين في الفصل الدراسي ـ ولكن ليس للممثل الذي يقوم بدور الأسطى چورچ هاوزر ولذلك يتم إرساله خارج الغرفة مع التعليمات الخاصة بدوره).

وهناك أعمال تحقق الإشباع أو حتى الزهو لدى المكلفين بها، كما أن هناك أعمالًا أخرى لا تسبب سوى الغضب، ويكون الأمر أسوأ عندما يكون هذا العمل المغضب يتم بين الحين والآخر؛ إذ سيكون على الرئيس أن يقرر لمن سيعطي هذه المهمة الصعبة. والحالة التي بين أيدينا ذات صعوبة خاصة، وتتطلب قدرات غير عادية في توجيه الناس، وهناك مناقشة حامية تمثل خلفية المشكلة، حيث تتم إثارة الرجل الذي سيقوم بذلك العمل بحيث يتخذ قرارًا برفض تنفيذ الأوامر، وليست لدى قائد المجموعة فكرة عن هذه الأحداث، فهو لا يظهر في الصورة إلا بعد انتهاء المشاجرة، وإذا لم ينجح قائد المجموعة في معرفة الأسباب الحقيقية التي تقف وراء المعارضين، فلن يمكن حلّ المشكلة، وسيعلن الموظف عن عدم استكمال الموضوع المنظر:

(يتولى المدرب قراءة المنظر، ويكون من يمثل دور الأسطى چورچ هاوزر في هذه اللحظة خارج الغرفة، ولا يدخلها إلا بعد أن تتم قراءة المنظر).

وتعمل مجموعة التليفون من منزل الأجهزة المزود بورشة، ويتم فيه أيضًا تخزين قطع الغيار.

ورغم أن إيجناتس «Ignaz» يعمل في المجموعة منذ 5 سنوات، إلا أنه أحدثهم خدمة، وهو مضطر لإنجاز بعض المهام غير السارة في المنزل وحوله لأنه لا يزال «أحدث عضو في المجموعة»، وإحدى تلك المهام تتمثل في غسل النوافذ بعد الشتاء وتعليقها من الخارج، وهي عبارة عن 12 جزءًا في الطابق العلوي و 12 للطابق الأرض، وقد ظل إيجناتس يؤدي هذه المهمة دون أن يتذمر.

وذات يوم حين جلس الجميع حول مائدة الغداء أخذ الحديث اتجاهًا مشوقًا، ذلك أن إيجناتس الذي يمارس رياضة تنافسية، ولذلك فهو الوحيد في الجماعة الذي لا يشرب البيرة، قد أخذ رشفة من «ترموستاتة» وقال:

إيجناتس: «إن مثل تلك القهوة الساخنة لها تأثير جيد!».

شورش: «نعم فقد أصبح الجو باردًا في الخارج، وكان هناك صقيع في المساء».

جيرجل: «لقد حان الوقت لكي أرتب صديقتي قبل حلول الشتاء».

سپ (يقرأ من صحيفة): «اسمعوا ما هو مكتوب هنا: هناك من يريد استخدام شخص لتعليق نوافذ الشتاء، لقد حان الوقت فعلًا للتفكير في ذلك، وبالمناسبة علينا تعليقها هنا أيضًا يا إيجناتس، أليس كذلك:

شورش: «بالتأكيد يا إيجناتس ـ وعليك أن تبحث عن مادة التلميع!».

إيجناتس: «اهدأ، إنكم لا ترتاحون سوى بالسخرية مني!».

جيرجل: «ماذا جرى لك؟ ألا تحب هذا العمل؟».

سپ: «إنك تحتاج إلى كل ذكائك من أجل ذلك، صحيح يا إيجناتس!».

شورش: «إنها حقًا مهمة صعبة! إذا يجب أن تفكر في أي جناح ستغسله أولًا وأين نهايته العلوية!».

إيجناتس: «لماذا لا توقفون فورًا هذا الهراء؟»

جيرجل: «يبدو لي أن هذا العمل لا يعجبه فعلًا!».

جيرجل: «ليس ذلك صحيحًا! إنه يقوم بالعمل منذ 5 سنوات!».

إيجناتس: «أنت تعرف جيدًا أنني لا أطيق تنظيف تلك النوافذ».

شورش: «حسنًا، نحن نعرف ذلك الآن، ولكنك ستعلق النوافذ، أم لا؟».

إيجناتس: «سأحاول هذه المرة الالتفاف حول المسألة».

جيرجل: «أريد أن أشاهد ذلك».

سپ: «ماذا تريد؟ هل تريد الخروج عن القاعدة المقدمة بشأن وقت العمل؟».

إيجناتس: «لا أعرف، ولكن يجب على شخص آخر أن يقوم بهذا العمل».

شورش: «ولكن ليس أنا!».

جيرجل: «لن تنجح في إقناعي أيضًا بذلك! فقد قمت به من قبل».

إيجناتس: «لأي مدة؟ لقد قمت بتعليق النوافذ مرة وحيدة».

سپ: «إن هذا يكفي! ألا تعتقد ذلك أنت أيضًا يا جيرجل؟».

شورش: «ماذا دهاك يا إيجناتس؟ ألا يمكنك أداء هذا العمل؟».

إيجناتس: «هذا لغو فارغ! ثم إنني أؤدي هذا العمل البائس منذ زمن».

جيرجل: «يبدو أنك ستواصل هذا العمل لعام آخر».

إيجناتس: «ليس أنا، فقد مللت القيام بكل الأعمال القذرة هنا».

سپ: «ما الذي تقصده بالعمل القذر، يمكنك في النهاية غسل يديك أليس كذلك؟».

شورش: «ومن الذي تعتقد أنه سيقوم بتعليق النوافذ؟ ـ هل يقوم هاوزر شخصيًّا بذلك؟

إيجانس: «إنه أمر لا يهمني من الذي سيفعل ذلك ـ أما أنا فلن أقوم بذلك بعد الآن!».

جيرجل: «إنك تقول فقط كلامًا كبيرًا ـ ولكن ذلك لن يغير الحقائق».

سپ: «نعم يا إيجناتس فلن تسبب بذلك سوى المتاعب!».

شورش: «هذا وأبي أيضًا، والآن لنعد إلى العمل، إلى اللقاء!».

الدور الخاص بچورچ هاوزر:

تعمل كأسطى في إحدى هيئات مصلحة البريد الألمانية، ومقرها مدينة صغيرة في ولاية باڤاريا، وقسمك موجود في مبنى من دور واحد يتم فيه كذلك تخزين كل المعدات وقطع الغيار للتركيبات الجديدة والإصلاحات، وتتمثل مهمة فريقك في الحفاظ على تلك المعدات في أفضل حالة، كما يقومون بعمل التوصيلات الجديدة والقيام بالإصلاحات، كما أنك ترأس 4 رجال بصورة دائمة، ولا يوجد في هذا المخزن أي من العمالة المساعدة التي تشرف عليه لعدم الحاجة لأية صيانة بسبب حداثة المبنى، وإذا حدث عطل طارئ يتولى الشخص المتاح لحظتها إصلاحه، وإذا كانوا جميعهم مشغولين تتولى بنفسك عملية الإصلاح، أما إذا طرأت أعمال ترتبط بالمبنى وتحتاج إلى شخص يقوم بها يتولى الأحدث خدمة عادة القيام بها، وهي القاعدة السارية في كل المراكز المشابهة ولم يعترض على ذلك أي شخص مطلقًا، كما أنك قمت بنفسك ذات يوم بأداء «الأعمال القذرة» حين كنت جديدًا، كما أن رجالك يضطرون بصفة منتظمة إلى أداء تلك المهام الخاصة وهي تتعلق بتنظيف نوافذ الشتاء وتعليقها في الخريف ثم نزعها من جديد في الربيع، وهي 12 نافذة في الدور الأرضي ومثلها في الدور العلوي، ويتم تخزينها في البدروم، كما أنك حصلت مؤخرًا على سلم من الألومونيوم لتسهيل تركيب النوافذ من الخارج.

نحن الآن في منتصف أكتوبر وبدأت البرودة تزحف، ولكن الجو اليوم رائع ومناسب لتعليق النوافذ، ويجلس إيجناتس وشورس وجيرجل، وسپ في إحدى الفرق لتناول الغداء، وهم دائمًا يحضرون معهم بعض الشطائر ويشربون معها زجاجة بيرة، وقد قمت بإعداد مائدة لهم أصبحوا يفضلون الجلوس حولها، ولكن حان الآن وقت عودة الجميع إلى عملهم وهو أنسب وقت لتكليفهم بمهمة تعليق النوافذ، وحين اقتربت من الغرفة كان الجمع قد غادروها استثناء إيجناتس الذي كان لا يزال واقفًا عند المنضدة.

ولأن إيجناتس أحدثهم في العمل فأنت تريد تكليفه بالمهمة، ولأنه لم يتم استبدال أحد من مجموعتك منذ وقت طويل، فقد تولى إيجناتس بالفعل القيام بهذا العمل كثيرًا وأصبح يتقنه كما أنه فتي لطيف ويتعاون جيدًا مع الجميع.

الدور الخاص بإيجناتس:

أنت تعمل ميكانيكي برقيات لدى البريد الألماني، وتعمل منذ 5 سنوات في مجموعة تركيب الوصلات الجديدة والقيام الإصلاحات، وعمرك 24 عامًا وأنت ميكانيكي جيد، ولكنك لا تتقن تمامًا البحث عن العيوب ومن ثم تعتمد على مساعدة زملائك، وتعاملاتك جيدة مع الجميع بسبب طيبتك وتقديرك للزمالة، ولكن حساسيتك زائدة قليلًا وتشعر بالإهانة بسهولة، وربما يكون ذلك هو السبب في أن الآخرين يحاولون مضايقتك باستمرار.

تعليمات للمراقبين:

1- مدى سرعة إدراك الأسطى بوجود مشكلة يتورط فيها الآخرون أيضًا؟ وكيف تؤثر تلك المعرفة على تصرفاته؟

2- ما هي المبررات الأساسية التي تقدم بها إيجناتس والتي لم يتقبلها هاذرر؟

3- ينبغي على الأسطى أن يقول رأيه خلال الانتقاد في النقاط التالية:

- هل إيجناتس أكثر عنادًا من الآخرين في ظل هذه الظروف؟
- هل إيجناتس موظف لطيف؟
- هل سيغلق إيجناتس النوافذ إذا تم تهديده بالعقاب في حالة رفضه أداء المهمة؟

4- قم بتسجيل نتيجة الفترة الانتقادية:

- ما هو الأسلوب، الذي اتبعه «هارون» للحصول على إجابة دقيقة من إيجناتس؟
- كيف كان ينبغي على هاوزر التصرف للحصول على معلومات أكثر من إيجناتس؟
- ما هي الطريقة التي يتمكن بها هاوزر من إقناع إيجناتس بتعليق النوافذ؟
- إذا لم يتمكن من ذلك ـ فما هي أخطاء هاوزر أثناء الحديث؟

تمثيل الأدوار 4: مشكلة السوق الأسبوعية

شرح الحالة (للمشاركين في الفصل):

هناك خمس منصّات مختلفة للبيع في السوق الأسبوعية، ويتم عند كل منصة بيع نوع مختلف من البضائع، ويعمل على بعضها عدد من الأزواج، وعلى البعض الآخر عُزّاب، والمهمة هي:

حاول من فضلك اكتشاف ما يلي:

1- ما هي البضاعة التي تتم المناداة عليها بصوت هادئ منتظم؟

2- ما هي المنصة التي تباع عندها منتجات اللحوم؟

وهذه مهمة للمجموعة كما سيحدث مع تمثيل الأدوار الثلاثة التالية، كأن يتم مثلًا تقسيم مجموعة دراسية من 12 دارسًا إلى مجموعتين، والأفضل تكوين مجموعتين كل منها من 5 أشخاص وإعطاء كل مجموعة منها لأحد المراقبين والذي يقوم أثناء الفترة الانتقادية بشرح كيف تم حل المشكلة داخل المجموعات.

ومن أجل حل المشكلة تحصل كل مجموعة على الـ16 معلومة التالية التي أقوم بكتابتها على أوراق كارتون «الكروت البريدية» وأضعها في غلاف مميز، بحيث يمكن استخدامها لسنوات طويلة، وهذه المعلومات هي:

1- يقوم زوجان بالبيع عند منصتين، والباقي باعة فرديون.

2- هناك منصة لا يتم الدعاية لها مطلقًا.

3- توجد الزهور بجانب المنصة الدائرية التي لها سقف يظللها.

4- تقوم الفلاحة ببيع الخضراوات والفواكه.

5- هناك رجل بدين يبيع عند المنصة رقم 5.

6- من الغريب قدوم العملاء إلى منصة بيع السمك على دفعات.

7- لا يقوم الزوجان الشابان بأية دعاية.

8- المنصة بجانب البائع البدين عبارة عن خيمة.

9- بجانب منصة بيع الجبن لا يقوم بالشراء سوى عميلات من النساء.

10- يتم في سيارات البيع الحديثة النداء على البضاعة بأجهزة التسجيل.

11- هناك دائما عميلان أو ثلاثة يقفون حيث يكون النداء بصوت رفيع عالٍ.

12- يتم عرض البضاعة عند المنصة الوسطى بحيوية وتنوع في النداء.

13- نادرًا ما نلمح أي عميل عند المنصة الدائرية ذات السقف.

14- توجد سيارة بيع حديثة إلى اليسار من المنصة المفتوحة الخالية التي يتم الإعلان عنها بصوت زاعق مرتفع.

15- يلاحظ تدافع من العملاء بشكل مستمر عند الزوجين البائعين الأكبر سنًّا.

16- يقوم الرجل النحيف عند المنصة المصنوعة من أقمشة المراكب الشراعية ببيع الأغطية.

ملحوظة: المهمة صعبة بالفعل، ولم يتمكن 50% من المجموعة من حلّها، وأعطي الدارسين مهلة 45 دقيقة للحل، ثم أقوم بتمديدها بمقدار 15 دقيقة أخرى، كما أنني أوضح في هذه المسرحية طريقة الحل بشكل استثنائي، حتى يكون الأمر سهلًا عليك كمدرب فيما بعد أن تبرهن على كيفية السير الصحيح لعملية التفكير من أجل حل هذه المشكلة.

ومن الضروري في البداية أن تتولى المجموعة إعداد نظام للحل بنفس الطريقة التي يتم بها إعداد نظام عند اتخاذ القرار، ولن يمكن حل المشكلة بدون هذا النظام الذي أعرض فيما يلي:

نظام الحل:

مكان الوقوف	1	2	3	4	5
نوع الوقوف					
نوع الدعاية					
نوع البضاعة					
الطاقم					
حركة المشترين					

طريقة الحل:

الخطوة 1: إعداد النظام (انظر النموذج السابق).

الخطوة 2: مراعاة مضمون السؤال بدقة (لأنه يحتوي على عدد من الحقائق في نفس الوقت).

* ما هي البضاعة التي يتم الدعوة إليها بصوت هادئ ومنتظم؟

* أين المنصة التي يتم عندها بيع منتجات اللحوم؟

الخطوة 3: قراءة المعلومات الست عشرة بتمعن: ما هو الشيء الواضح تمامًا؟ هناك النقاط التالية:

رقم 1: هناك منصتان يبيع عندها اثنان من الأزواج، في حين يعمل الآخرون منفردين عند باقي المنصات.

رقم 5: هناك رجل بدين يبيع عند المنصة رقم 5.

رقم 8: المنصة بجانبها عبارة عن خيمة.

رقم 12: يتم في المنصة الوسطى عرض البضاعة بشكل حيوي ومتنوع.

الخطوة 4: ما هي الحقائق المرتبطة ببعضها البعض؟

رقم 2 ورقم 7: أزواج شبان، بدون دعاية.

رقم 10، 11، 14: صوت زاعق مرتفع عند منصة غير مغطاة، حيث يُرى هناك باستمرار عميلان أو ثلاثة، وإلى اليسار عربة بيع حديثة بها جهاز تسجيل، والنتيجة المنطقية لهذه المعلومات هي: لا بد أن تكون سيارة البيع واقفة عند الموقع رقم 1؛ لأن البيع في الموقع 3 يتم بحيوية وتنوع، والمنصة التي بجانبه عبارة عن خيمة (في الموقع رقم 4).

وبذلك يكون قد تم إعداد الهيكل الأساسي للحل، ويبقى ما يلي:

* رقم 16: شخص نحيف يقف في المنصة المغطاة بقماش الأشرعة يأخذ الموقع رقم 3؛ لأن الرجل البدين يأخذ الموقع رقم 5.

* رقم 13: منصة دائرية ولها مظلة كسقف لا بد أن تكون في الموقع 5، ونادرًا ما يقف عندها أي عميل.

رقم 3: يتم بيع الزهور في الخيمة (بجانب المنصة الدائرية المظللة).

رقم 2، 7: زوجان شبان يتخليان عن الدعاية لا بد أن يشغلا الموقع رقم 4، لأن الصوت المنتظم هو الشخص منفرد، أي الموقع 5.

رقم 11: لا بد أن يكون الصوت المرتفع الزاعق لشخص واحد، أي في الموقع 2، وربما تكون هي الفلاحة.

رقم 15: إذن سيكون الزوجان الأكبر سنًّا في الموقع 1- ويغطيان بقدر كبير من العملاء على الدوام.

رقم 4: تقوم الفلاحة ببيع الخضراوات والفاكهة.

رقم 9: عميلات من النساء فقط عند الموقع 4 مع الزهور، وبجانبه الجبن، فيكون الموقع رقم 5.

رقم 6: الأسماك، والزبائن غير منتظمين الموقع 3 إذن لا يبقى سوى الحل، ويتم بيع اللحوم عند المنصة 1، عربة البيع الحديثة، ويتم البيع عند المنصة 5 بصوت هادئ منتظم، وفي النهاية سيبدو نظام الحل المتلئ كما في النموذج التالي، ولا تنس بصفتك مدرب الفصل الإشارة إلى أن الحل لن يتحقق إلا من خلال أسلوب منطقي تمامًا يتحقق بالتدريج:

موقع المنصة	1	2	3	4	5
نوع الموقع	سيارة بيع	مفتوح غير مغطى	غطاء من الأشرعة	خيمة	منصة دائرية
نوع الدعاية	جهاز تسجيل	صوت مرتفع زاعق	حيوي، متنوع	بلا دعاية	هادئ، منتظم
نوع البضاعة	لحوم	فاكهة وخضار	سمك	زهور	أجبان

موقع المنصة	1	2	3	4	5
الطاقم	زوجان كبيران	فلاحة	رجل نحيف	زوجان شابان	رجل بدين
حركة المشترين	تدفق دائم	2-3 عملاء باستمرار	العملاء على دفعات	عميلات من النساء	نادرا ما يوجد عملاء

تمثيل الأدوار 5: عملية الضاحية:

شرح الحالة (لكل المشاركين):

المشكلة المطروحة مثيرة للاهتمام: من ناحية بسبب لزوم إيقاف العرض بعد 30 دقيقة ـ بغض النظر عن مدى تطور أحداثها، ومن ناحية أخرى لأن هناك أربعة أطراف تمثل أمام بعضها البعض، لن يفوز منهم سوى ثلاثة أي يحلون المسألة المطروحة، ومن خلال ذلك تمتلئ المسرحية بالمشاعر، وذلك حين يدرك الخاسرون أنهم خرجوا صفر اليدين.

وفي حين أن الأمر بالنسبة إلى تمثيل الأدوار العادية يتوقف على السلوك النفسي المتميز، فإن الأمر هنا يتعلق «بتكنيك القيادة»، حيث تفوز المجموعة ذات التنظيم الأفضل، ولهذا الفرض يقوم كل طرف في البداية باختيار «قائد للفريق».

ومن حق كل قائد أن يختار طريقة معالجة المشكلة وحلها، وعليه إنجاز مسألتين على وجه التحديد:

1- عمل قائمة زمنية بكافة الأنشطة (من أجل الانتقادات اللاحقة).

2- عمل ورقة مسجل عليها كافة أنشطة بيع وشراء الأراضي والصفقات التبادلية، وتعطي (لمدير الفصل) الذي هو بمثابة مكتب التسجيل الرئيسي ولا يجب أن يتجاوز أفراد الفريق العدد 4.

ولإجراء التمثيل يتطلب الأمر إما وجود قاعة واسعة جدًا بحيث يتم توزيع الفرق الأربعة في الأركان الأربعة أو ـ وهو الأكثر فائدة ـ استخدام غرفة لكل فريق على حدة؛ لأن مثل ذلك الفصل سيؤدي إلى تعامل نشط بين الأطراف.

الدور الذي يقوم به مدير الفريق رقم 1.

أنت عامل مهم في شركة «هيلد آند فرانكة باو» المساهمة «Held & Francke» وتضم شركتك كما في الجدول الآتي قطع الأراضي التالية:

D2, D1 - C4 - A1

A1	A2	A3	A4
B1	B2	B3	B4
C1	C2	C3	C4
D1	D2	D3	D4

وتريد شركتك امتلاك أية أربع قطع متجاورة تكون شكلًا مربعًا لكي تقيم فوقها وحدات سكنية مغلقة.

ولكن ليس لدى شركتك أموال سائلة لتمويل مثل هذه العملية؛ لأنه يجب أن يتم الاحتفاظ برأس المال المتاح من أجل البدء في بناء الوحدات السكنية الجديدة، ولكنها تأمل في الحصول على بعض المال من بيع إحدى قطع الأراضي التي يبلغ سعر الواحدة منها في الوقت الحالي 10.000 يورو.

والشركات الأخرى التي تمتلك قطع أراضي في نفس المنطقة هي:

- IKs للأسواق الكبرى.
- فريز آند كمباني ـ Fries & Co للبناء على الأراضي.
- الاتحاد الباڤاري للتوربينات.

الدور الخاص بقائد الفريق رقم 2:

أنت موظف مهم في الاتحاد الباڤاري التوربيني، وتمتلك شركتك قطع الأراضي C2, C1, B1, A3 في المساحة الموصوفة فيما يلي:

A4	A3	D2	D1
B4	B3	B2	B1
C4	C3	C2	C1
D4	D3	D2	D1

ويُوجد مصنعك الذي يتوسع باستمرار فوق القطعة A3، كما أنها ترغب في ضم ثلاث قطع متجاورة إليها؛ حيث إنها تسعى إلى التوسع حسب الاعتبارات العقلانية، وحتى تتمكن أيضًا من ضم منطقة صناعية إليها، ويمتلك المصنع مالًا سائلًا قيمته حاليًّا 14000 يورو يمكنك استخدامه في الحصول على الأرض، ولكن من الأفضل أن يتم تخصيص هذا المبلغ لبدء البناء في توسعات المصنع الجديدة، ويبلغ سعر قطعة الأرض حاليًّا 100.000 يورو، والشركات الأخرى التي تمتلك أراضي في المساحة الكلية، هي:

- فريز آند كومباني لتقديم الأراضي وبنائها: Friese & co.
- هيلد آند فرانكه، باو المساهمة AG.
- Iks للأسواق الكبرى.

الدور الخاص بمدير الفريق رقم 3:

أنت موظف مهم في شركة IKS للأسواق الكبرى وتمتلك شركتك قطع الأراضي ,A4, D3 C3, B2 في المساحة الموضحة تاليًّا:

A4	A3	A2	A1
B4	B3	B2	B1
C4	C3	C2	C1
D4	D3	D2	D1

وتريد شركتك امتلاك القطع C3, C2, B2, B2 إن أمكن من أجل بناء مركز تجاري ضخم جديد لخدمة الضاحية التي تنمو بسرعة، ويعتمد تخطيطها للمركز الجديد على وضع صالات البيع وسط مساحة مربعة بحيث يمكن أن يحاط مبنى المركز من كافة الجهات الأربع بأماكن توقف السيارات.

وقد سمعت إشاعة تقول إنه سيتم في المنطقة المجاورة إنشاء طريق سريع جديد ـ ولكن لم يتحدد المسار الدقيق بعد.

ولذلك هناك مال سائل قدره: 100.000 يورو لاستثماره في شراء الأراضي، ولا يزال سعر الأرض في هذه المنطقة عند 100.000 يورو، والشركات الأخرى التي تمتلك قطع أراضٍ في هذه المنطقة، هي:

- فريز آند كوماني للبناء فوق قطع الأراضي.
- هيلد آند فرانكه باو المساهمة.
- الاتحاد الباڤاراي للتوربينات.

الدور الخاص بقائد الفريق رقم 4:

أنت موظف مهم في شركة «فريز آند كومباني» وهي شركة إيجار للعقارات، وقد حصلت قبل عدة سنوات على عدد من الأراضي في منطقة شمال باڤاراي وليس هناك شك في أن سعر الأرض في المنطقة كلها سوف يرتفع في إطار أعمال التوسع في المدينة ذات يوم بدرجة كبيرة وتمتلك شركتك القطع رقم A2, D4, B4, B3:

A4	A3	A2	A1
B4	B3	B2	B1
C4	C3	C2	C1
D4	D3	D2	D1

وترغب شركتك في امتلاك القطع D4, C4, B4, A4 لأن الشريط الذي يمر في وسط تلك القطع تمامًا يمكن بيعه إلى المدينة من أجل إنشاء الطريق السريع الجديد.

بالإضافة إلى أن قيمة المنطقة يسار ويمين الطريق الجديد سترتفع كثيرًا، ولم ينتشر بعد خبر إنشاء الطريق الجديد، فإذا حدث ذلك سيكون من الصعب للغاية الحصول على القطع التي تريدها شركتك بسعر معقول، ولذلك مطلوب الإسراع في الشراء؛ حيث يبلغ سعر القطعة حاليًّا 100.000 يورو.

وقد سمعت قبل فترة إشاعة تفيد أن شركة التوربينات البارڤارية تريد أيضًا شراء بعض القطع لاستخدامها في توسيع صالات التشغيل، ولديك حاليًّا مال سائل قيمته 200.000 يورو لشراء الأراضي، والشركات الأخرى التي تمتلك أراضي في المنطقة كلها، هي:

- IKs للأسواق الكبرى.
- شركة هيلد آند فرانكة باو المساهمة.
- الشركة الباڤارية للتوربينات.

تعليمات خاصة بالمراقبين:

يمكن للمراقبين خلال المسرحية التنقل بحرية بين الفرق ومراقبة التطورات، ولكن ليس مسموحًا لهم بقول كلمة واحدة! ويجب عليك أن تهتم بالأمور التالية:

1- كيف تم تحديد رئيس الفريق داخل مختلف مجموعات التمثيل؟ وهل كانت هناك اختلافات (أي صراعات قوى)؟

2- ما هو الأسلوب القيادي الذي سار عليه رئيس الفريق؟

- هل حدد بمفرده ما يجب عمله؟
- هل تناقش مع الفريق حول المشكلة؟ وهل كان هناك تفكير جماعي؟
- هل ترك الرئيس لبقية الفريق الحرية والتزام هو الحياد بدرجة أو بأخرى؟ بحيث اقتصر دوره على ملء قائمة الأنشطة؟

3- هل تم إعداد خطة يتم السير وفقًا لها؟

4- هل حصل أعضاء الفريق على مهام خاصة ينفذونها؟

5- ماذا حدث في المواقف الصعبة، مثلًا حين أدرك الفريق أنه لم يتمكن من حل المشكلة؟

تمثيل الدور 6: الطاقة الدولية

ملحوظة تمهيدية: بالنسبة إلى المسرحية التالية التي يتكون لها كل فريق من أربعة أفراد ومراقب هي أفضل ما شاهدته على الإطلاق؛ ولذا استخدمها دائمًا في فصولي الدراسية، وفي كل مرة تحقق نجاحًا مدويًا! فلا يقتصر الأمر على أنها تقدم التشويق مثل الأعمال البوليسية ـ فهناك «فاعل» وحيد فقط يجب على المشاركين التوصل إليه، ولأن المسرحية ذات بناء منطقي له معنى، فليس هناك سوى حل واحد صحيح، بمعنى أنه لا يمكن أن تجري لاحقًا مناقشة حول حلّ آخر أو حلّ أفضل.

وفيما عدا ذلك فإن المسرحية من نوع «الاختيارات المتعددة للدور» بمعنى أنه يتم تمثيلها بواسطة عدة مجموعات في نفس الوقت، أي أن الأمر يتطلب وجود 12 مشاركًا على الأقل بما فيهم المراقبون. وتعتبر مراقبة المسرحية وما يليها من انتقادات بالنسبة إلى المشاركين منجم

حقيقي من الانطباعات النفسية عن تركيب شخصية المشاركين، كما أن لها قيمة لا تقدر بالنسبة إلى تدريب القيادات على وجه الخصوص؛ لأنه خلال ساعة زمنية يتضح من لديه نزوع إلى القيادة ومن هو الإيجابي ومن السلبي ومن هو غير المتسامح، ومن هو الخاسر الجيد الذي لا يتقبل الهزيمة... إلخ.

وعندما يقوم المدرب بقراءة التوجيهات بشأن المشكلة، فإن وجوده يصبح غير ضروري، بمعنى أن الأوراق في أيدي المشاركين تكون واضحة تمامًا بما لا يسمح بالسؤال من جديد حول أية نقطة، ولكن تجدر الإشارة هنا إلى نقطة أساسية، وهي أنه لا يمكن حل المشكلة إلا من خلال العمل الجماعي داخل الفريق، فإذا أخفى أحد الأعضاء مثلًا معلومة من أوراقة لأنه يرى عدم أهميتها، فلن يتمكن الفريق من حل المشكلة.

ولقد تم وضع «مصيدتين» في المسرحية؛ ولذا يجب التزام السرية المطلقة، فإذا كان هناك مشارك يعرف المسرحية بالفعل فيجب أن يكتفي بدور المراقب، وإذا عُرضت المسرحية كتدريب عدة مرات في إحدى الشركات فيجب إلزام المشاركين بعدم البوح بالسّر للمجموعة التالية وأثبتت تجربتي أن المشاركين يلتزمون بالوعد وهو أمر مفهوم نفسيًّا؛ لأن كل مجموعة تريد أن تسقط التالية لها في نفس الفخ الأول لأن أعضاء، الفرق المختلفة مختلفة عن بعضها وهو ما لا يمكن إدراكه على الفور؛ لأن الفقرات الأربع الأولى متشابهة، في حين أن الفقرات 5، 6 مختلفة، وبالنسبة إلى المدرب فإنه يرى الاختلاف بوضوح من خلال عدد النقاط خلف الفقرة الأولى، ولذا يجب عليه أن يُعّد أوراق الممثلين بحيث تبدو متكاملة حقًّا، فإذا حصل فريق على أوراق معدة بصورة خاطئة، مثلًا يوجد ورقتان بهما أربع نقاط في حين أن الورقة ذات النقاط الثلاث خلف الفقرة الأولى ناقصة، فلن يتمكن الفريق من حل المشكلة، وبسبب تنوع الأوراق نوصي بوضع الفرق بعيدة عن بعضها بقدر الإمكان، وإلا استمع الفريق إلى شيء من المجموعة المنافسة لم يتوصل إليه هو أو ربما توصل إليه لاحقًا.

ويحصل كل مشارك على نوعين من الوثائق: هما ما يسمى «ورقة البيانات» (مع مختلف النقاط خلف أول فقرة) وورقة أخرى مع البيانات الشخصية بكل البيانات الشخصية الخاصة بشخصيات الرواية، في حين لا يحصل المراقبون سوى على ورقة خاصة «بتعليمات المراقبين» ولكن من حقهم النظر في أوراق الممثلين.

أما الفخ الثاني في المسرحية والذي يعتبر «خبيثًا» حقًّا سأكشف عنه الغطاء في نهاية المسرحية، وذلك في حالة إذا كنت أيها القارئ المحترم تريد تنشيط التفكير البوليسي لديك، كما يمكنك أن تقرأ المسرحية بتمعن في هدوء من خلال دراسة الأوراق الخمسة جميعًا.

شرح المشكلة: (تتم قراءة الشرح لكافة المشاركين والمراقبين قبل بداية المسرحية لمرة واحدة، وبعدها يتم توزيع الأوراق على كل فريق، وتبدأ ساعة الإيقاف العمل من تلك اللحظة وتوقف بعد ساعة بالضبط).

تعليمات للفرق:

1- تقوم بتشكيل لجنة تتولى إدارة الشركة «إزرچي إنترناشيونال» تعيينها.

2- لقد وصلت إلى هذا الفندق قبل ساعة (سواء بالسيارة أو القطار أو الطائرة).

3- كلكم لم تعرفوا بعض كشخصيات من قبل رغم عملكم في الشركة منذ وقت طويل.

4- لقد علمتم للتو أن شركة «إزرچي إنترناشيونال» تريد افتتاح فرع لها في البرازيل التي تتمتع بوفرة في الأيدي العاملة، بالإضافة إلى منح الحكومة البرازيلية للشركة مميزات ضريبية كبيرة لمدة عشر سنوات.

5- مهمتك الأولى خلال المؤتمر الذي يستمر لثلاثة أيام هي اختيار مدير (مدير عام) لفرع المصنع في البرازيل، وكانت هناك أسباب كثيرة وراء قرار الشركة أن يكون هذا المدير من الخارج في هذه المرة، ومن ثم قامت بالإعلان عن الوظيفة، وقد تمت تصفية سبعة ممن تقدموا للوظيفة، وأصبحت مستنداتهم متاحة وهي الشيء الوحيد الذي يساعدك في اتخاذ القرار، ولن يتم تقديم مستندات أخرى إليك حول المرشحين.

ورقة بيانات للمشاركين في مسرحيات المجموعات:

مجموعتك عبارة عن لجنة شكلتها شركة «إزرچي إنترناشيونال»، وهي شركة جديدة متوسطة الحجم تتوسع بشدة، ومهمتها البحث عن المناجم واستغلال الاستخراج النحاس واليورانيوم والفحم وغيرها).

وقد ارتفع حجم العمل بصورة غير عادية، خاصة في أمريكا الجنوبية حين ترحب مختلف الحكومات بنشاط الشركة، ومن ثم يحظى بالمساندة، ولذلك قررت إدارة الشركة خلال اجتماع

أخير إنشاء مصنع جديد شمال شرق البرازيل، وذلك بالقرب من فورتاليتا «Fortaleta» حيث سيقوم هذا المصنع بوظيفة مزدوجة: استخراج المعادن وتقديمها في نفس الموقت.

اليوم هو 1 إبريل وقد قمت بزيارة مختلف مواقع العمل - بعضها يقع بعيدًا جدًّا - وذلك لتشارك في الجلسة الافتتاحية للمؤتمر الذي سيعقد فيما بعد سنويًّا في نفس الموعد، والنقطة الأولى في جدول الأعمال الحالي هي اختيار مدير عام للمصنع الجديد في البرازيل - وذلك من بين المرشحين الذين سنجد بياناتهم الشخصية في القائمة الملحقة.

وتتمتع منطقة «فورتاليتا» بمناخ حار، وخط سكة حديدية وخطوط جوية منتظمة وميزان تجاري متوازن تمامًا، ولكن الناس هناك لا يعطون أهمية كبرى للمرأة، وفيما عدا ذلك تنتشر البطالة بشكل ملحوظ، والمستوى التعليمي متدنٍ ونسبة الأمية مرتفعة، أما نظام الحكم فهو وطني تمامًا.

وقد أصرت الحكومة على أن يقتصر المصنع الجديد على تشغيل العمالة البرازيلية وحدها، وكذلك في المراكز القيادية، ويمكن أن يكون المدير العام وحده أجنبيًّا، كذلك قامت الحكومة بتعيين مفتش يكون موجودًا في المصنع بصفة دائمة ويقدم تقريرًا شهريًّا إلى وزير الاقتصاد موقعًا عليه أيضًا من المدير العام الذي يجب أن يكون عضوًا في «اتحاد العاملين في المناجم».

وحتى الحرب العالمية الثانيةكانت هناك ثلاثة معاهد عليا ومتخصصة تمنح دبلومات في التعدين، وفي عام 1950 تم إنشاء كلية أخرى في هذا التخصص، وذلك من معهد «نيومكسيكو لعلوم الأراضي» وقد تم إنشاؤه بتصريح خاص واستأنف نشاطه التعليمي عام 1945، وللحصول على شهادة المعدن يجب بجانب المحاضرات المعتادة دراسة التخصصات التالية: الچيولوچيا، والقياسات الأرضية، وعلوم الحفريات.

(ملحوظة): من أجل توفير المساحة تحتوي أوراق البيانات فقط آخر فقرتين من النص، وعندما تتولى أعداد وثائق الفصل الدراسي يجب أن تحتوي أوراق البيانات تحتوي أول أربع فقرات حتى «إن نظام الحكم ذو اتجاه وطني قوي» ثم يتلو ذلك لكل ورقة بيانات آخر فقرتين بنفس ترتيبها في هذا الكتاب، ولا تنس أن تعلم (تحدد) الفروق في النص من خلال عدد النقاط بعد أول فقرة!).

ورقة بيانات خاصة بالمشاركين في المسرحية التي تمثلها المجموعات.

(مجموعتك عبارة عن لجنة ... نظام الحكم وطني مخلص)

أصدرت الحكومة أوامرها بأن توظف إزرچي إنترناشيونال البرازيليين في كافة الوظائف ويستثنى فقط رئيس المصنع، كما قامت بتعيين مفتش يقوم المدير العام بالتوقيع على تقريره الشهري، كما أن هناك قانونًا يقضي بألا يتم تعيين المدير العام إلا إذا كان قد قضى على الأقل ثلاث سنوات في موقع قيادي في أحد المناجم.

وهناك مجموعة من المعاهد التي يحصل المرء منها على دبلوم تخصص مناجم، وهي شهادة ضرورية ليصبح المرء عضوًا في اتحاد العاملين في المناجم، وتتطلب الجامعات الصغيرة ثلاث، بل وتتطلب الكبيرة أربع تخصصات إلزامية للحصول على الدبلوم هي: الچيولوچيا، والفيزياء الچيولوچية، وعلوم المحيطات والحفريات والقياسات الأرضية، أما أصغر الجامعات التي تمنح هذا الدبلوم فهي قاصرة على النساء.

(مجموعتك عبارة عن لجنة... نظام الحكم وطني مخلص)

أصرت الحكومة أن تعين شركة إزرچي إنترناشيونال البرازيليين وحدهم في كافة الوظائف ـ باستثناء المدير بجانب أحد المفتشين الذي يتولى المدير العام بالتوقيع على تقريره ولا يتقن المفتش بخلاف لغته الأم أية لغة أخرى قراءة وكتابة.

وهناك مجموعة من المعاهد تمنح الدبلوم في التعدين مع اشتراط دراسة علم الحفريات، ولكي يصبح عضوًا في اتحاد العاملين في المناجم، وأكبر معهد متخصص في البلاد هو معهد نيويورك للمناجم، وهو يطلب ضرورة دراسة ما يلي: الچيولوچيا، الحفريات، الفيزياء الچيولوچية وقياسات. الأراضي.

ورقة بيانات للمشاركين في مسرحية المجموعات:

(مجموعتك عبارة عن لجنة ... النظام وطني مخلص)

أصرت الحكومة بأن توظف شركة إزرچي إنترناشيونال البرازيليين فقط في كافة المناصب باستثناء المدير العام والمفتش الذي يجب أن يوقع المدير العام على تقريره الشهري، ولا يمكن لأي من العمال والقيادات المحلية أن يتحدث أو يقرأ لغة بخلاف البرتغالية.

وهناك مجموعة من المعاهد تمنح الدبلوم في المناجم، ولكن يجب أيضًا دراسة قياسات الأراضي ليصبح المرء عضوًا في اتحاد العاملين بالمناجم، كما أن معهد ماساشوتس المشهد عالميًّا للعلوم يطلب مثلًا دراسة التخصصات التالية: الچيولوچيا، القياسات، علوم الحفريات... إلخ.. ورقة بيانات للمشاركين في مسرحية المجموعات:

(مجموعتك عبارة عن لجنة... نظام الحكم وطني مخلص).

أصرت الحكومة بأن تعين شركة إزجي إنترناشيونال البرازيليين فقط، باستثناء مدير المصنع والذي يجب أن يكون أمريكي الجنسية، كما قامت بتعيين مفتش يتولى المدير العام التوقيع على تقريره الشهري.

ولا يستطيع الحصول على عضوية: اتحاد العاملين في المناجم إلا من تجاوز الـ 35 من عمره وحصل على الشهادات المعتادة (أي على الدبلوم)، وعلى سبيل المثال فإن جامعة سانت فرانسيس، وهي ليست صغيرة تطلب للحصول على الدبلوم دراسة ما يلي: علوم الحفريات والچيوفيزياء وعلوم المحيطات.

بيانات لكافة المرشحين:

ر. إيلين **R Illin**.

- تاريخ الميلاد: 2/ 3/ 1967.
- الجنسية: أمريكي.
- الدراسة: معهد إن. واي للمناجم، دبلوم التعدين 1987.
- العمل: باحث مساعد في معهد إن. واي للمناجم. 1988 – 90 مدرسًا للتعدين بجامعة بون، 1996 – 2000 مدير في شركة أوتان كابر ماينتج من 2000 حتى اليوم.
- اللغات: الإنجليزية ـ الفرنسية ـ الألمانية ـ البرتغالية.

س. هوله «**S. Hule**»:

- تاريخ الميلاد: 4/ 5/ 1959

• الجنسية: أمريكي

• الدراسة: معهد نيومكسيكو للعلوم الأرضية ـ دبلوم التعدين 1985.

• النشاط: متدرب لدى شركة أورانيوم غير المحدودة 85 – 1987 متخصص چيولوچي لدى شركة أناسراندا كابر «Anucernda Copper»: 88 – 1995ـ مدير لدى شركة ـ إريشا ماينينج «Irisha Mining»: 1995 حتى الآن.

• اللغات: الإنجليزية، الفرنسية، البرتغالية.

ت. جادولين «T. Gadolin»:

• تاريخ الميلاد: 5/ 6/ 1960.

• الجنسية: أمريكي

• الدراسة: مدرسة إن. واي للمناجم، دبلوم التعدين عام 1985.

• النشاط: متدرب لدى شركة ـ يونايتد كينجدام ماينينج. U. Kingdom U: 1985 – 1987 / مساعد مدير شركة إن. دي. بي تششاير بلانت «N. D. B. Cheshire plant»: 1988 – 1996 / مدير لدى شركة إيداهو كوبالت مينرال «Idahe Cobalt Mineral»: 96 – اليوم.

• اللغات: الإنجليزية ـ البرتغالية.

أو. زامر «U. Samer»:

• تاريخ الميلاد: 6/ 4/ 1968.

• الجنسية: أمريكي.

• الدراسة: معهد ماساشوسيتس للعلوم، دبلوم التعدين 1989.

• النشاط: المهندس الثاني لدى شركة في ڤرچينا لأبحاث المناجم: 89 – 1998 / مدير لدى شركة ليبريان ستيت ماينينج بلانت. «Liberian state U. Plant»: 1998 حتى اليوم.

• اللغات: الإنجليزية ـ الألمانية السواحلية، البرتغالية.

ف. لوته «V. Lute»:

- تاريخ الميلاد: 6/ 8/ 1965.
- الجنسية: أمريكي.
- الدراسة: مدرسة إن. واي للمناجم ـ دبلوم التعدين عام 1968.
- النشاط: الخبير الثاني للتعدين لدى شركة أونناريو ماينتج: 68 - 1989 / خبير التعدين لدى شركة كنادين ديڤلوبمنت بورد: «Con. Development Board»: 90 - 1993 / مدير لدى شركة ويلش ماينج كو. «Welsh mining. Co»: 94 ـ حتى اليوم.
- اللغات: الإنجليزية ـ الفرنسية ـ الويلزية ـ الصينية ـ البيكينية.

و. نودي «W. Noddy»:

- تاريخ الميلاد: 7/ 8/ 1959.
- الجنسية: أمريكي.
- الدراسة: جامعة سانت فرانسيس، دبلوم التعدين 1983.
- النشاط: مساعد المدير لدى شركة «Societé Dalanquant Algérie»: 83 - 1987/ مدير لدى شركة كيمكاتكا «Keimchetka» ماينج: 1988 حتى اليوم.
- اللغات: الإنجليزية ـ البرتغالية ـ الروسية ـ العربية.

ز. لانتا «X Lanta»:

تاريخ الميلاد: 8/ 9/ 1965.

- الجنسية: كندي.
- الدراسة: جامعة كويبك/ دبلومة في اللغة الإنجليزية 1985/ معهد ماسا شوتس للعلوم/ دبلوم في التعدين 1988.
- النشاط: مدير فني بشركة ساردمينا ماينج كورب: 90 - 1998، مدير بشركة موب فاللي ماينج بلانت «Moap Valley mining Plant»: 1998 حتى اليوم.

- اللغات: الأسبانية ـ الإنجليزية ـ البرتغالية.

تعليمات خاصة بالمراقبين:

نرجو مراعاة النقاط التالية بشكل خاص أثناء التمثيل:

1- هل برز «قائد» من خلال مجموعة التمثيل؟ وما المدة التي استغرقها الصراع حول تولي القيادة؟

2- هل اقترح هذا القائد أية إجراءات لمواجهة المشكلة بصورة منظمة؟

3- متى أدرك الممثلون أن أوراقهم ليست متماثلة؟

4- ما هو رّد الفعل إزاء ذلك الإدراك؟

5- هل شعرت كمراقب بأن قرار المجموعة تم في جو موضوعي هادئ ـ أم لعبت المشاعر دورًا في اتخاذ القرار؟

حول تقويم الأدوار الممثلة:

أفضل وقت لبدء المناقشة النقدية حينما يقوم المراقبون لمختلف الفرق بأعداد تقاريرهم، بداية بمراقب «أول فائز» (حسب الساعة) ثم الباقين، وهم يقررون حسب تعليماتهم الخاصة، بحيث تتم في البداية مناقشة النقاط التالية:

- من الذي سعى إلى تولي القيادة؟
- ما هو الوقت الذي احتاجه الفريق ـ حسب الساعة ـ للاتفاق على أسلوب العمل؟
- متى لاحظت الجماعة أن الأوراق مختلفة؟
- ما هو رّد الفعل إزاء ذلك؟
- ما هو الجوّ الذي يعمل فيه الفريق: عقلاني أم عاطفي جدًّا؟

ثم يقوم المدرب بعمل موجز، كما يعلن الحلّ والطريقة المنطقية الوحيدة المؤدية إليه، أي عندما يلاحظ الفريق اختلاف الأوراق يجب تحديد كيف تتم مقارنتها معًا، وأفضل طريقة

لذلك أن يقوم كل مشارك بتلاوة الفقرتين الأخيرتين ـ من ورقة بياناته، ويتم تحديد شخص بوضع قائمة بالمعايير الناتجة عن ذلك، وتبدو القائمة كالتالي:

1- يجب أن يكون مدير فرع المصنع الجديد أمريكيًا.

2- يجب أن يتقن اللغة البرتغالية.

3- لا بد أن يكون قد عمل في منصب قيادي لمدة 3 سنوات.

4- يجب أن يكون عضوًا في «اتحاد العاملين في قطاع التعدين».

5- لكي يصبح المرء عضوًا في هذا الاتحاد، ينبغي:

- أن يكون ذكرًا.
- يكون سنه فوق الخامسة والثلاثين.
- أن يكون قد درس علوم الحفريات، والقياسات الخاصة بالتربة.

مقارنة قائمة المعايير مع البيانات الشخصية للمرشحين:

1- لن يتم اختيار إيلين؛ لأنه لم يتم بعد ثلاث سنوات في منصب قيادي.

2- لن يتم اختيار زامر؛ لأنه لم يبلغ بعد الخامسة والثلاثين.

3- لن يتم اختيار لونه؛ لأنه لا يتحدث البرتغالية.

4- لن يتم اختيار نودي؛ لأنه درس في جامعة لا تدّرس علم قياسات التربة.

5- لن يتم اختيار لانتا Lanta؛ لأنه كندي الجنسية.

وبذلك يتبقى مرشحان يلبيان كافة المعايير، وهما: هيول وجادولين، وحتى هذه المرحلة تكون الفرق قد حققت تقدمًا سريعًا، وطبيعي أن يبدأ الفخ الثاني في إحداث تأثيره المُربك، وعادة لايهتم المشاركون بالبيانات الخاصة بالمعاهد؛ لأنهم يعتقدون أن الهدف الوحيد من تلك البيانات يهدف إلى إخفاء المشكلة أكثر، ومن ثم فإنهم يبدؤون عادة في تلك المرحلة تفسيرات داخل المسألة ليست لها أية أهمية، مثل: «كان هيول يعمل كخبير چيولوچي، ولذلك يمتلك

معرفة أكثر من جادولين: «ثم يتوصل الفريق إلى اتفاق ديمقراطي على هيول معلنًا بزهو أنه قم حلّ المشكلة.

وفي هذا الموقف يجب على المدرب أن يقول: «للأسف لم تنتبهوا إلى كافة المعلومات في أوراقكم! ولذا فالحّل غير سليم وعليكم مواصلة العمل!».

ثم يرى فريق أن البيانات الخاصة بالمعاهد لا بد أن تكون لها أهمية معينة، ومن ثم يبدأ في المقارنة بينها:

1- هناك معاهد كبرى تدرس 4 تخصصات إلزامية، وصغرى تدرس 3.

2- مدرسة إن. وادي للمناجم هي أكبر تلك المعاهد.

3- تدرس جامعة سانت فرانسيس 3 تخصصات إلزامية، ولكنها ليست أصغر معهد في البلاد، حسب ما تؤكده من خلال الوثائق.

4- هنا يكون معهد نيومكسيكو هو أصغر معهد.

5- ولكن الوثائق تقول في موضع آخر: إن أصغر معهد قاصر على النساء.

6- حصل هيول على دبلومه من ذلك المعهد الصغير، إذن فإن س. هيول يكون إمرأة.

ويكون هذا هو حل المشكلة، ويبقى كمرشح وحيد. جادولين وليس هناك حلّ آخر!.

وتبقى هناك مسألة تحتاج إلى توضيح: لماذا يتم استبعاد السيدة هيول من الترشيح؟ لايرجع ذلك إلى النظرة المتدنية للمرأة في منطقة «فورتاليستا»، وإنما لأن الشروط تتضمن: أن أعضاء اتحاد العاملين في التعدين يجب أن يكونوا ذكورًا فوق الخامسة والثلاثين!

إن أكبر عقبة أمام التوصل إلى الحل الصحيح تتمثل في ضيق أفق معظم المشاركين (الذكور) وعلى الرغم من أن هناك في ألمانيا كذلك مجموعة كبيرة من النساء اللاتي يتولين قيادة مواقع العمل لحصولهن على الماجستير في الهندسة، فإن معظم الرجال يرفضون ذلك المظهر من مظاهر تحرر المرأة، كما أنه خلال التمثيل سرعان ما يعبر أحد المشاركين عن اعتقاده بأنه: «ربما تكون هيول أو جادولين امرأتين؟ إلا أن الباقين يرفضون عادة ذلك القول لغرابته.

ويجب على المدرب أثناء المناقشة النقدية أن يركز على النقاط التالية كخلاصة لتلك المسرحية.

1- كلما تكون فريق لمواجهة مشكلة خاصة ينشأ دائمًا صراع على القيادة.

2- يتجسد هذا الصراع غالبًا في الصراع حول المسائل الإجرائية.

3- لن يصبح الفريق قادرًا على العمل طالما أن هذا الصراع لم يُحسم بوضوح.

4- يجب إبلاغ أعضاء الفريق الآخرين بكافة المعلومات الموجودة تحت تصرف أي عضو من الفريق.

5- يجب إعطاء المعلومة مجردة بدون ملاحظات من أي عضو بالفريق: «إلا أنني لا أرى أهمية لهذه المسألة!: أو أسوأ من ذلك:

أي لا يعطي هذه المعلومة للآخرين انطلاقًا من ذلك السبب.

ملحوظة ختامية: إن المشاركين في الفصل الذين يعتمدون كثيرًا على ذكائهم كثيرًا ما يغضبون أثناء هذه المسرحية؛ لأنهم لم يتوصلوا إلى حل هذه المشكلة المنطقية، ونتيجة لذلك يبدؤون في انتقاد بناء المسرحية وطريقة تنفيذها، ولذا اقترح إنهاء هذا الموقف على الفور بتوجيه ملحوظة إلى أول المتمردين تقول: «إن نقدك يؤكد فقط الخبرة القديمة المتمثلة في أن الخاسر يبدأ بمهاجمة قواعد اللعبة ثم مهاجمة المدرب، لذا أرجوك التخلي عن ذلك!».

المصدر: مأخوذة عن نشرة أمريكية غير مطروحة في الأسواق تحت عنوان: «الكتاب السنوي لعام 1972 للتمثيل الجماعي»[1].

تمثيل الأدوار 7: مشكلة أماكن ركن السيارات:

معلومات حول الحالة (لكافة أعضاء مجموعة الفصل الدراسي):

(يتولى المدرب تلاوتها قبل بدء المسرحية).

(1) ملحوظة من إدارة النشر: تمت مواءمة الأعداد الواردة في المسرحية بالوضع المستجد.

هناك سبع سيارات تقف أمام أحد الفنادق من طرازات مختلفة وألوان مختلفة، كما أن ملاكها يشغلون مهنًا مختلفة وأعمارهم متباينة. ومهمتكم هي معرفة موقع كل سيارة بالترتيب من ناحية اليسار، وما هو لون كل سيارة، وما هي مهنة كل مالك، وكذلك كم يبلغ من العمر.

وحتى تتمكنوا من حل المسألة سيتم إعطاؤكم 21 معلومة كل منها مكتوبة على ورقة منفصلة، ولأن مجموعة الفصل تتكون من 12 مشتركًا سنقوم بتقسيمكم إلى 3 مجموعات كل منها من 4 أفراد، أي أن كل فريق سيحصل على 7 كروت معلومات، وينبغي أن تبقى تلك الكروت لدى الفريق ـ أي لا يتم تناقلها بين الفرق، ولأنه لن يمكن حل المسألة إلا مع وجود كل المعلومات الـ 21 ويجب على كل فريق أن يحصل على الـ 14 معلومة التي تنقصه من المنافس، أي أن كل فريق عليه أن يتيح للآخر إلقاء نظرة على كروت معلوماته.

وإذا اعتقد فريق أنه توصل إلى الحل الصحيح عليه أن يتقدم إليّ لكي أتأكد من الحل، وفي كل الأحوال ستوقف المسرحية بعد 20 دقيقة ـ بغض النظر عن مدى تطور أحداثها:

(يتم الآن تقسيم الفرق وإبعادها عن بعضها بقدر الإمكان والأفضل في عدة غرف متجاوره، ويحصل كل فريق على كروت معلوماته وتحديد المنبه بـ 20 دقيقة.

مضمون كروت المعلومات المختلفة:

1- يتعلق الأمر بأنواع السيارات التالية: فورد، بي، إم دبليو BMW، مرسيدس، فولكس ڤاجن، سيتروين، أوبل، فيات.

2- السيارة البيضاء تقف إلى يسار سيارة الخباز.

3- الرجل الذي تقف سيارته في الصف في المكان الثاني من اليسار أصغر بعشر سنوات تمامًا من مالك السيارة الثانية من اليمين.

4- تقف المرسيدس في أقصى يمين الصف.

5- تقف السيارات البيضاء في أقصى اليسار.

6- تحمل السيارة الألوان التالية: برتقالي ـ أخضر زيتوني ـ أحمر ـ أسود ـ أصفر، أبيض، أزرق.

7- عمر صاحب السيارة البرتقالي 34 عامًا.

8- تقف السيتروين إلى يمين الفورد السوداء.

9- صاحب الـ BMW هو أكبر الضيوف عمرًا.

10- ركن أصغر الضيوف عمرًا ـ وهو مندوب ـ سيارته إلى يسار الفورد السوداء.

11- يشغل ملاك السيارات الوظائف التالية: طبيب، مهندس، جزار، بائع، خباز، مندوب، مهندس معماري.

12- صاحب المرسيدس أصغر بـ 4 سنوات من صاحب الـ BMW إلى يساره.

13- تقف الـ BMW الحمراء إلى يسار المرسيدس الخضراء الزيتوني.

14- تخص السيارة الزرقاء في الوسط البائع.

15- السيارة البرتقالي إلى يمين البائع تخص المهندس.

16- أعمار مالكي السيارات هي: 52 - 50 - 48 - 42 - 34 - 26 - 24 عامًا.

17- أعمار مالكي الأوبل والفيات مساوية لعمر مالك السيتروين.

18- تقف سيارة الجزار إلى أقصى يمين الصف.

19- تقف السيتروين في المكان الثالث يسارًا في الصف.

20- تقف الفولكس فاجن بين الـ WMB والفيات.

21- تقف سيارة المهندس المعماري إلى يسار السيارة الخضراء الزيتوني.

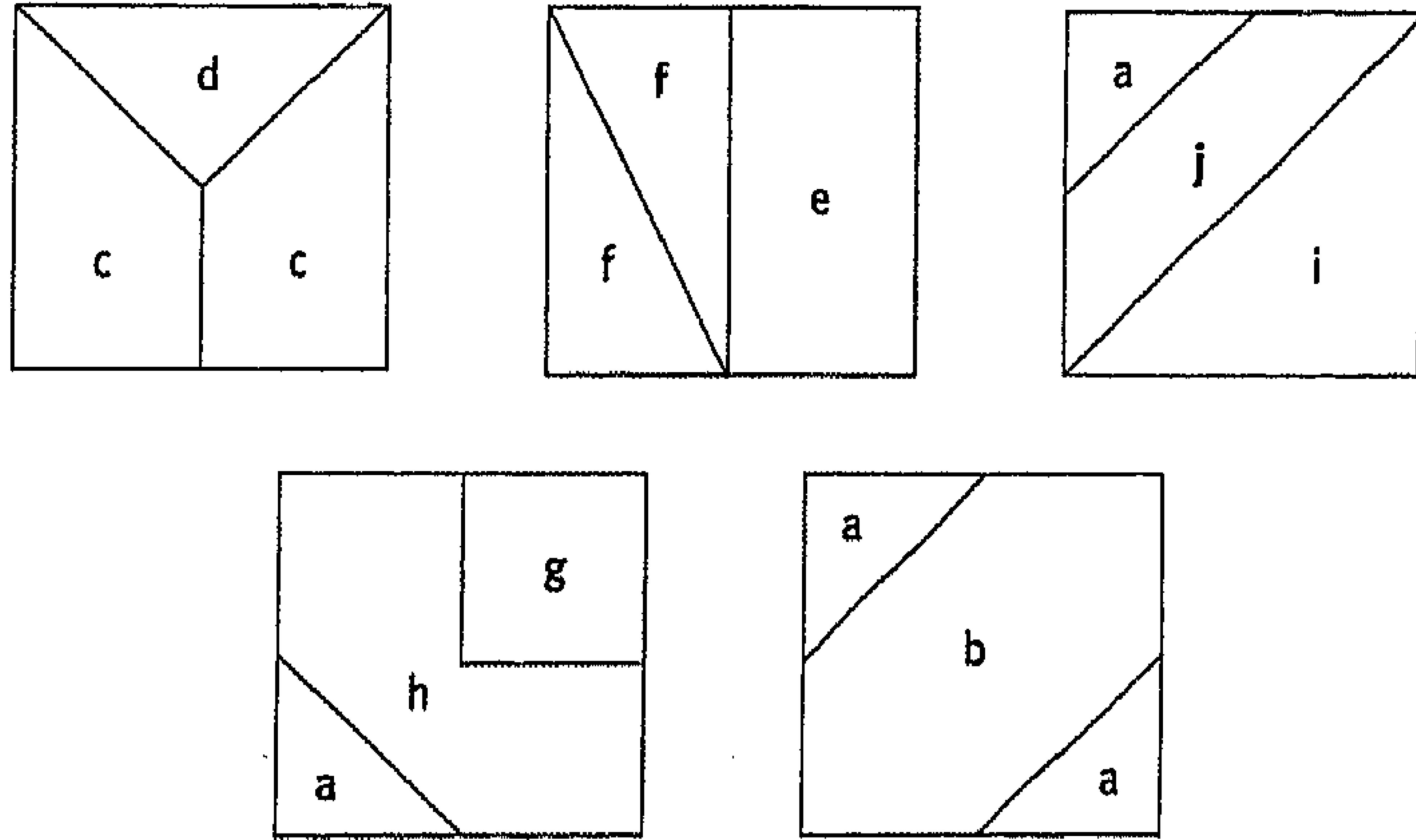
حل المشكلة:

أوبل	فورد	سيتروين	فيات	VW	BMW	مرسيدس
أبيض	أسود	أصفر	أزرق	برتقالي	أحمر	أخضر زيتوني
مندوب	خباز	طبيب	بائع	مهندس	مهندس معماري	جزار
24	42	50	26	34	52	48

تمثيل الأدوار- 8: التعذيب الصامت

يحتاج المرء إلى 5 ممثلين لهذه المسرحية بالإضافة إلى مراقب، ومهمته مراقبة الالتزام الصارم بالقواعد، وألا يسمح بأي استثناء! والمسألة التي يمكن لخمسة مشاركين معًا أن يحلّوها، هي:

يقوم كل ممثل بتكوين مربع من القطع والأجزا التي يحصل عليها من خلال التبادل بصورة تجعل المجموعة تكون 5 مربعات لها نفس الحجم! بحيث يبدو الحلّ كالتالي:



وهناك حروف على الحقول المختلفة من الخلف ليتمكن المدرب من المراقبة، كما أن الحقول ذات الحروف نفسها تكون متطابقة.

ويحصل كل ممثل قبل البداية على ورقة عليها جملة ذات أجزاء متفرقة مقسمة على الوجه التالي:

1- e, h, i.

2- c, a, a, a.

3- j, a.

4- f, d.

5- c, f, j, g.

وأهم قاعدة هي: لايتم تبادل أية كلمة! ومسموح بإعطاء إشارات بالأعين ولكن ليس بالأيدي! أي لا تتم الإشارة إلى أجزاء يملكها ممثل آخر، والأجزاء التي لا يمكنه استخدامها في مربعه يتم وضعها في وسط المنضدة حيث يمكنه أيضًا أن تؤخذ من هناك أجزاء (بأي عدد) طالما أنه يمكن استخدامها، ويتم في كل الأحوال وقف العملية بعد 20 دقيقة بغض النظر عن المدى الذي وصلت إليه المجموعة.

تمثيل الدور 9: مشكلة المطعم

شرح الحالة (لكافة المشاركين):

هناك خمسة ألمان يأكلون في مطعم، وهم واحد من باڤاريا، وآخر من يفالز، وثالث من هيشن، ورابع من ڤشتفاليا، والخامس من شرق فريزين، وعليك أن تعرف نوع الطعام والمشروب و «الحلو» الذي يتناوله كل منهم.

وأمامكم المعلومات التالية التي تساعد في حل المشكلة:

1- الشخص الذي شرب النبيذ الأحمر لم يطلب قهوة بعد الأكل، وهو من بفالز وأكل وجبة سمك.

2- طلب شخص طبق بتلو وحلّي بالبودنج، أما إذا شرب مياه معدنية، فإنه يتبعها بتورتة الفراولة.

3- تختم وجبة السمك مع نبيذ برلين الأبيض بفنجان من القهوة.

4- لا يأكل مواطن هيس سواء لحم البتلو أو شرائح ڤينا.

5- يأكل أهل شرق فريزين اللحم ويشرب بيرة البرميل.

6- بعد طبق اللحم يأكل مواطن باڤريا الآيس كريم.

7- يتم مع شرائح فينا شرب النبيذ.

8- لا يأكل مواطن شرق فريزين لحم الإبل.

9- مع لحم البتلو نشرب البيرة، كما يفعل مواطن يعيش على السمك.

10- يأكل مواطنو الولايات الألمانية الخمس: شرائح ڤينا، سمك لسان البحر، شرائح الرنجة، شرائح الإبل ولحم البتلو.

11- يشرب الضيوف الخمسة مع الأكل: المياه المعدنية، النبيذ الأحمر، النبيذ الأبيض، بيرة من البرميل وبيرة برلين البيضاء.

12- يطلب الضيوف التحلية: تورتة الفراولة، الآيس كريم، البودنج القهوة والتوت البري.

	باڤاريا	بفالز	هيس	فيتسفاليا	شرق فريزين
شرائح فيتا					
لسان البحر					
شرائح الرنجة					
شرائح الإبل					
لحم البتلو					
مياه معدنية					
نبيذ أحمر					
النبيذ الأبيض					
بيرة من البرميل					
تورتة الفرولة					
الآيس كريم					
البودنج					
القهوة					
التوت البري					

الحل: من خلال علامات القياس ✖ يأتي الحل الصحيح كالتالي:

	باڤاريا	بفالز	هيس	فيتسفاليا	شرق فريزين
شرائح فيتا	✖				
شرائح الريخة		✖			
شرائح الإبل				✖	
لحم البتلو					✖
المياه المعدنية				✖	
النبيذ الأحمر		✖			
النبيذ الأبيض	✖				
بيرة برميل					✖
لسان البحر			✖		
تورتة الفرولة			✖		
الآيس كريم				✖	
البودنج					✖
القهوة			✖		
التوت البري		✖			

تلك هي المعلومات الخاصة بالممثلين وأوصي بالتصرف كما حدث عند تمثيل الأدوار 4: «مشكلة السوق الأسبوعية» أي تقسيم المجموعة إلى فريقين وليس ضروريًّا وجود مراقب؛ لأن الحل ليس صعبًا، أما الأخطاء في التفكير التي يمكنها أن تعوق الحل فإنها لا تنشأ إلا من خلال الأحكام المسبقة مثل: «إن البارڤاري يشرب البيرة وليس النبيذ الأبيض».، والزمن الممنوح 20 دقيقة، ويتم تمديده عند الضرورة لمدة 10 دقائق أخرى، وهذا المسرحية تجري دائمًا في فصولي بعد الغداء كيلا يذهب المشاركون في إغفاءة الهضم.

وفيما عدا ذلك من الأفضل العمل من خلال نظام كما يحدث عند إيجاد حلول للمشاكل أو اتخاذ القرارات.

تمثيل الأدواره 10: مشكلة المكتب:

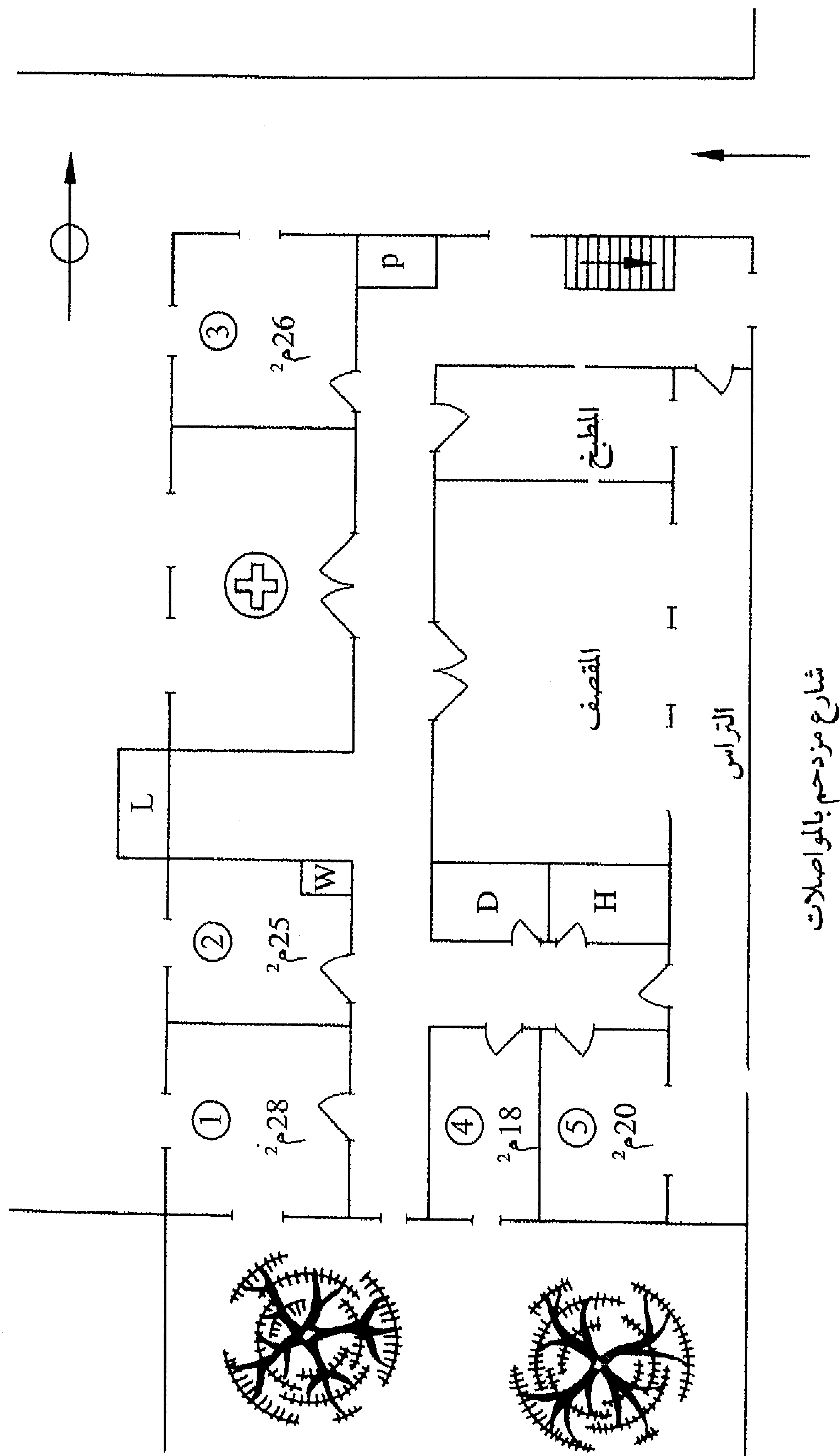
شرح الحالة (لكافة المشاركين):

تعمل شركتك على التوسع، وقد قامت بسبب صغر «المبنى الرئيسي» بتأخير مبنى التشغيل الذي يبعد 1 كم التابع لشركة - أخرى وضمه إليها والذي يتكون من ثلاثة طوابق فوق الأراضي، وتم استغلال الأراضي، والدور الأول للإنتاج، والثاني للسكيرتاريات، ومخزن للمنشورات والأوراق... إلخ، أما الطابق الثالث فيحتوي بجانب المقصف على غرفة صحية و 5 مكاتب أخرى.

وهذا المبنى الذي تم تأجيره لمدة 3 سنوات، ويمثل حلًّا مرحليًّا يشغله «فريق الإنتاج A» ومديره السيد ڤاجه «Waage» ويعمل فيه 94 من العاملين والعاملات، من بينهم 5 من القيادات من المستوى المتوسط، وقد أعلنت الإدارة بوضوح أن اقتصار مدة التأخير على 3 سنوات لن يمكنها من تخصيص أية أموال لأعمال التجديد والتعديل.

وعند الانتقال نشأت مشكلة غير موجودة في المبنى الرئيسي؛ حيث إن قيادات المستوى المتوسط كانت لديهم مكاتب مساحة لكل منها 22 م^2 ذات تجهيزات موحدة، ولكن عند التفقد الأولي للمكاتب في المبنى المستأجر اتضح أنها تختلف عن بعضها كثيرًا من ناحية الحجم والتجهيزات والموقع (انظر الرسم التوضيحي الموضح ص 267 وهي موضحة فيما يلي:

الموقع ص 267، وهي موضحة فيما يلي:



وسرعان ما أدرك السيد «ڤاجة» أنه يمكن اعتبار اختلاف مساحات الغرف إما دليلًا إيجابيًّا أو سلبيًّا، ولذلك قرر أن يشترك مع القيادات في اتخاذ قرار حول من يشغل أي مكتب وهو كرئيس يتمتع بالخبرة في كيفية إدارة ذلك الحديث أي من خلال مناخ موضوعي بحيث يمكن في النهاية إرضاء الجميع قدر الإمكان.

وبالنسبة إلى السيد «ڤاجه» الذي يتولى مسؤولية قطاعين آخرين بجانب مجموعة الإنتاج A، فلن ينتقل إلى المبنى الجديد وسيبقى في المبنى الرئيسي.

ملحق خاص بالرسم التوضيحي للموقع:

- الغرفة 1: أكبر وأهدأ غرفة (288م²) الأرضية من الموكيت، بها نافذتان، إحداهما تطل على المنتزه والموقع جنوبي غربي.
- الغرفة 2: ثالث أكبر غرفة (25م²) ـ أرضية موكيت ـ خزانة ملابس وبها حوض غسيل، ضوضاء من وقت لآخر عند مرور سيارات النقل.
- الغرفة 3: ثاني أكبر غرفة (26م²) ـ أرضية موكيت ـ المصور يسبب ضوضاء مستمرة ولكن خافتة، كما تدخلها الروائح القادمة من المطبخ طوال فترة قبل الظهيرة إذا تم فتح الباب.
- الغرفة 4: أسوأ غرفة، مساحتها 18م² فقط، وهي مظلمة نوعًا ما لوجود نافذة وحيدة ضيقة، وهي ما يطلق عليه بتعبير الشركات: «غرفة الحمام المظلمة»، ولذا تكثر الحركة في الغرف المقابلة خلال راحة الغداء التي تستمر ساعة ونصف.
- الغرفة 5: ثاني أصغر غرفة (20م²) وبها نافذة كبيرة على التراس وتسمى بتعبير الشركات «غرفة الحمام المشرقة»، وخلال الصيف يدور الحديث بصوت مرتفع وضحكات عالية أمام النافذة؛ لأن العاملين اختاروا منظر التراس المطل على المنتزه ليكون «ركن الدردشة» بعد طعام الغداء.

المشاركون في الحديث:

- المدير «ڤاجة»: 46 عامًا، ماچستير في الهندسية، يعمل منذ 22 عامًا.

- مدير القسم د. فيسيج «Witzig»، 32 عامًا، تخصص رياضيات، يعمل في الشركة منذ عامين، متخصص في برمجة المعدّات.
- مدير القسم شنيل «Schnell»، 36 عامًا، ماچستير هندسة (من الجامعة التكنولوچية) يعمل في الشركة منذ 8 سنوات في وظيفة «مدير فني» رغم عدم تعيينه رسميًا.
- مدير القسم شبارزام: 30 عامًا، ماچستير هندسة، خبير تغليف وآلات التغليف، ويعمل لدى الشركة منذ عامين.
- مدير مجموعة روهيج «Ruhig»: 40 عامًا، أسطى كهرباء دارس، يعمل منذ 12 عامًا ومسؤول عن 20 عاملًا وعضو في مجلس الإدارة.

دور للمدير فاجه:

تعمل لدى الشركة منذ 22 عامًا، وأثبتت جدارتك في مختلف الأقسام، وتتمتع بثقة إدارة الشركة التامة، وقد أوكلت إليك مؤخرًا بصفة إضافية رئاسة «قسم الإنتاج A» بسبب الحاجة إلى خبير يدير هذا الفرع الذي انتقل إلى مكان آخر.

كما أنك تعرف بتوتر العلاقات بين مديري الأقسام والمجموعات بسبب الطبيعة الشخصية لهم، الأمر الذي يؤدي إلى الاستعداد الدائم لخوض الصراعات.

ولذلك فإن هدفك يتجه خلال المحادثات الوشيكة هو العمل على عدم نشوب أي خلاف، ولذلك ينبغي الاحتفاظ برأيك الخاص حتى نهاية المحادثات، وحاول إدارة المناقشة بصورة تجعل الاقتراحات المقبولة تأتي من جانب الجماعة، وحاول البحث عن أنصار لكي تتمكن في النهاية من تكوين أغلبية ـ حتى ولو كانت ضعيفة ـ بحيث لا تنصب مشاعر السخط نحوك في النهاية.

دور مدير القسم د. فيتسيج:

أنت عالم رياضيات مرموق وتخصصت منذ دراستك في برمجة المعدات الإنتاجية، كما أنك ضحيت بعد دراستك بكل إجازاتك لمواصلة تعليمك، وقد سافرت العام الماضي إلى أمريكا

لمدة ستة أسابيع لحضور فصل دراسي متخصص غاية في الصعوبة، وعمومًا إنه ليس هناك من يفوقك في مجال برمجة المعدات.

ولأنك تستخدم ذهنك أساسًا في العمل عند وضع برامج جديدة، فقد خصصت لك غرفة هادئة لتعمل فيها دون إزعاج، خاصة أن إدارة الشركة تعرف ما سيحدث إذا لم تكن برامجك على ما يرام، وهكذا أصبحت تشغل أكثر المكاتب هدوءًا.

إلا أنك لا ترى ضرورة إجراء تلك المناقشة الكبيرة، حول توزيع المكاتب، خاصة أن المبنى الجديد لا يمثل سوى مرحلة انتقالية ـ ومن يعرف ما الذي يمكن أن يحدث خلال 3 سنوات، ومن ثم فإنك لم تصّر على الحصول على الغرفة الهادئة رقم «1»، وستوافق على أي عرض يكون مقبولًا بصفة عامة، بالإضافة إلى أنك تكن تقديرًا خاصًّا للسيد «ڤاجة»، كمهني وخبير وإنسان، ومن ثم ترغب في مساندته خلال المناقشة التي ستطغى عليها العواطف بشدة.
دور لمدير القسم شنيل:

أنت حاصل على ماجستير هندسة وتعتبر عبقريًّا حقًّا عندما يتعلق الأمر بالتغلب على المشكلات الطارئة الفنية، كما أنك توصلت إلى عدد من الاختراعات الصغيرة التي أمكن من خلالها الاستفادة من الماكينات بصورة أفضل، وبسبب تلك الإنجازات أصبحت في الواقع المدير الفني لذلك المبنى الجديد، كما أنك تحظى بإعجاب معاونيك بسبب مهارتك تلك.

ومن رأيك أنك تستحق الغرفة المميزة رقم 1 بسبب كونك المدير الفني، وهي الغرفة التي ربما يريدها لنفسه أيضًا السيد «شبار زام» المشاكس، ولكنه لن يستطيع التغلب عليك في هذه المسألة.

أما الزميل أينفالي رايش فهو مشكلة في حدّ ذاته؛ لأن ذلك الشاب المتحدث الذي يعمل في الشركة منذ عامين فقط يشتعل طموحًا ورغم أنه خبير تغليف جيد، ولكن ليس إلى الدرجة التي يشيعها عن نفسه في كل مكان، وربما يكون راغبًا في انتزاع أحد المكاتب المميزة ـ إلا أنك ستعرف كيف تصده عن ذلك!

دور لرئيس القسم شبارزام:

أنت تعتبر من القيادات، التي أثبتت جدارتها في الشركة ومن ثم تأمل في الحصول ذات يوم على مقعد في الإدارة، وبصفتك خبيرًا لا يعرض نفسه لمخاطر غير محسوبة، فقد تمكنت من

توفير أموال كثيرة للشركة عند شراء الاحتياجات، وهو ما يجعلك غير محبوب بشكل خاص ممن يوردون إلى الشركة، كما أنك لا تحظى أيضًا بالقبول داخل شركتك بسبب قدرتك على التوفير، إلا أنك لا تتأثر كثيرًا بذلك.

كما أنك تعتبر في الواقع مدير المشتريات لهذا الفرع من الشركة، وبهذه الصفة من الطبيعي أن تحظى بالمكتب رقم 1، وهو المكتب الذي ربما يسعى إليه أيضًا د. ڤنيسنج والسيد «شنيل» الذي يرفع من شأن نفسه بصفته «مديرًا فنيًّا»، كما أن الاثنان لن يتخليا بسهولة عن مطلبهما ذاك!

دور لمدير المجموعة أينغا لي رايش:

أنت حاصل على ماجستير هندسة، وتعتبر خبير تغليف ممتازًا بالقياس إلى صغر سنك. وربما يرجع ذلك إلى أنك خلال صباك كنت متحمسًا تتعامل مع المعدات، وقمت ببعض الاختراعات، وهكذا رغم التحاقك بالشركة قبل عامين فقط فقد تمكنت من إدخال بعض التحسينات التي سمحت بتخفيف العبء كثيرًا عن معدات التغليف، ولذلك فإنك تحظى بتعاطف إدارة الشركة والتي صرحت بأنك لا تزال في بداية مسيرتك المهنية.

ولذلك فإنك ترى أن عملك يتسم بأهمية خاصة وبقدر كبير من المسؤولية، خاصة أن المعدات التي ترعاها تنقل شهريًّا أكثر من 600.000 طرد! ولا شك أن مكانتك في الشركة مرتفعة للغاية ولا بد أن يتوافق مكتبك الجديد معها! أي لا محيص من حصولك على الغرفة 1 أو 2! ولن تسمح لأحد بأن ينازعك ذلك المطلب ـ بغض النظر عن طول فترة عمل زملائك بالشركة وخصوصًا السيد «شنيل» الذي يروج في كل مكان أنه عبقري وأبلغ إدارة الشركة ـ عدة مرات أن التحسينات التي أدخلها على المعدات هي من بنات أفكاره، ولذلك ستبذل كل جهدك خلال المناقشة المقترحة لكي لا يشغل شنيل المكتبين 1و 2!

دور خاص لمدير المجموعة «روهيج»:

تعمل في الشركة منذ 12 عامًا، وأصبحت مدير مجموعة منذ 4 سنوات، ولأنك أسطى كهرباء متدرب ينصب اهتمامك أساسًا على كل التجهيزات الكهربائية في ذلك الفرع ـ بداية من تركيب المعدات الجديدة حتى إصلاح معدات التشغيل الكهربائية في الورشة الخاصة بالشركة.

كذلك فأنت عضو نقابي منذ فترة دراستك، ومن ثم فإنك أيضًا عضو في مجلس إدارة الشركة (وتتفرغ له أحيانًا) كما تمكنت من الحصول على بعض الامتيازات لزملائك من الإدارة بدون الدخول في مواجهات؛ لأن طبيعتك الهادئة لا تتفق مع أسلوب الضرب بيديك على المائدة.

كما أنك لا تشارك زملاءك سعيهم نحو تأكيد المكانة، ولذلك فإنه سيان بالنسبة إليك أي المكاتب تشغله وإن كان ليس هو أصغر المكاتب نظرًا لأنك ستعقد جلسات مجلس الإدارة في المكتب.

والشخص الوحيد الذي لا تميل إليه هو السيد شبارزام الذي تمكن العام الماضي من إسقاط مشروعك المفضل الخاص بإنشاء مركز لقضاء أوقات الفراغ للمتدربين - رغم أنك أوشكت على إقناع مجلس الإدارة به، فإذا شبارزام بأحد المكتبين 1 و 2 فسوف تعرض مطلبه ذاك بكل هدوء، ولكن بإصرار لا يلين.

الدراما الاجتماعية - أكثر فعالية من تمثيل الأدوار على النحو التالي:

- الدراما النفسية: مسرحية تستخدم أساسًا لأهداف علاجية.
- تمثيل الأدوار: مسرحية تستخدم أساسًا لأهداف تربوية، خاصة في فصول تعليم الكبار في مجالي الصناعة والاقتصاد.
- الدراما الاجتماعية: مسرحية تستخدم أيضًا في الأساس لأغراض تربوية، ولكنها تقترب كثيرًا في تأثيرها من الدراما النفسية؛ لأنها تمنح الممثلين عادة خبرات جديدة حول أنفسهم.

ويمكن للترتيب التالي أن يسهم في توضيح مفهوم «الدراما الاجتماعية»:

1- تتعلق دراسة الحالة بإجراء مناقشة حولها، وسيكون حل المشكلة التي تتضمنها عقلانيًّا محضًا أي من خلال تفكير الفرد أو الجماعة.

2- خلال تمثيل الأدوار يتم تصوير الأشخاص الواردين في دراسة الحالة من جانب المشاركين، أي أنه يتم تمثيل الحالة، حيث تظهر أيضًا العواطف، ومن ناحية أخرى تؤثر طبيعة شخصية المشاركين على مسيرة المسرحية، والنتيجة أنه خلال تمثيل الأدوار

تظهر حلول أخرى تمامًا أكثر مما يحدث عند الحلول العقلانية المحضة للمشكلة، وإن كان من يقومون بتمثيل الأدوار عليهم قيد يتمثل في أنه يتم إملاء «الخط العام» للسلوك على كل لاعب.

3- إلا أن ذلك القيد يسقط مع الدراما الاجتماعية التي تتناول أيضًا إحدى الحالات، وهنا يتم تحديد المشاركين في الفصل الدراسي الذين سيمثلون الأدوار للشخصيات الواردة في الحالة، ولا يخضع الممثلون لأية تعليمات حول كيفية أدائهم لأدوارهم، ويجب على كل لاعب أن يحاول أن يتأقلم مع دوره في الحالة وأن يتصرف خلال المسرحية كما لو أنه هو «السيد المدير». أو ما شابه.

وتستخدم الدراما الاجتماعية اليوم في مجال الصناعة الأمريكية من أجل التمهيد لاتخاذ القرار؛ لأنه تنشأ خلال المسرحية أحيانًا حلول للمشكلة المطروحة لم يفكر فيها أحد من قبل، ووفقًا للمقولة التي ذكرناها من قبل: «إن الإنسان يشارك في القرار وليس عقله فقط!».

وتكون الداراما الاجتماعية أكثر قيمة خلال تعليم الكبار من أجل إحداث تغيير في السلوك، وسنشرح ذلك من خلال مثال:

الدراما الاجتماعية 1: المتدرب غير الملتزم

يعمل رئيس القسم «فورش ـ Forsh» في محل كبير للتصوير له أربعة فروع ويعمل به 78 شخصًا، ويبلغ عمره 50 عامًا، وعمل منذ 20 عامًا في تلك الشركة، ويعتبر بلا شك من أفضل خبراء الشركة في مجال التصوير، كما أنه مسؤول عن سبعة من العاملين منهم خمسة بائعين فيما بين الـ 25 و الـ 40 عامًا وآخرين يتم تدريبهما وهما على وشك أداء الامتحان المهني الأولّي لهما.

وأحد هذين المتدربين وهو «بيتر لوفتيج ـ Peterluftig» قد تميز في تخصصه بشكل ملحوظ، إلا أن سلوكه يدفع الآخرين باستمرار إلى الشكوى منه وذلك في نقطة وحيدة: أنه يأتي مرتين أو ثلاث مرات أسبوعيًّا متأخرًا عن موعده لمدة تتراوح بين 15 و 30 دقيقة، الأمر الذي جعل

السيد فورش يقنعه عدة مرات ولكن بدون نتيجة، وكان بيتر لوفتيج يقسم كل مرة بأغلظ الأيمان أنه سيلتزم بالمواعيد، ثم يعود بعد ثلاثة أيام على أقصى تقدير إلى تأخيره.

والآن أخبر زملاء لوفتيج السيد فورش أنهم لن يتقبلوا بعد الآن سلوكه ذاك، فهم مضطرون بالطبع إلى القدوم في المواعيد المحددة، ولكن إذا استمر على ذلك ولم يردعه الرئيس فإنهم جميعًا لن يأخذوا الالتزام بالمواعيد على مأخذ الجد.

وكانت إدارة الشركة قد تحدثت أيضًا مع السيد فورش بشأن ذلك المتدرب غير الملتزم، الأمر الذي جعله يقرر تعنيف بيتر لوفتيج من جديد واستدعاه إلى مكتبه وافتتح التحقيق معه:

سؤال: كيف ستدير هذا الحديث إذا كنت في مكان السيد فورش؟

يتم تكليف اثنين من المشاركين في الفصل (اختياريًا من خلال القرعة أو بواسطة المدرب) بالقيام بدوري الشخصين في الدراما الاجتماعية، ولا يتم إعطاء الممثلين أية توجيهات بشأن كيفية تمثيل الأدوار.

ولنفترض أن المناقشة بدأت كالتالي:

فورش: «حسنًا يا بيتر - لا شك أنك تعرف سبب استدعائي لك».

لوفتيج: «يمكنني تخيل السبب، يا سيد فورش».

فورش: «لقد أتيت صباح اليوم متأخرًا من جديد بعشرين دقيقة كما حدث مرارًا في الفترة الأخيرة، رغم أنك وعدتني خلال حديثنا الأخير مؤكدًا بأنك ستأتي فيما بعد في موعدك بالضبط! واليوم يغمرني الفضول بشأن الحجة التي ستسوقها اليوم».

أيها القارئ المحترم، إن افتتاح المحادثة بتلك الصورة التقليدية يعني فشل الحديث بالفعل؛ لأن بيتر سيتخذ موقف الدفاع، وسيقدم كافة الاعتذارات والتفسيرات الممكنة لتأخره، وطبيعي أنه سيعد بالقدوم في موعده مستقبلًا، ثم يبقى كل شيء على حاله!

وقبل أن نواصل تتبع هذه الحالة نريد إلقاء نظرة على الفصل الأول من هذا الكتاب، حيث أوضحنا أن سلوك الإنسان ينبع أساسًا من احتياجاته (ودوافعه)، ومن ثم تعتبر احتياجات الإنسان هي المحرك الرئيسي الذي نعرفه من أجل تغيير سلوكه، وتبعًا لذلك يجب أن ندرك بوضوح فيما يتعلق بالحديث مع المعاونين:

«إن الاحتياجات الشخصية للإنسان تكون أهم دائمًا بالنسبة إليه من احتياجات الشركة التي يعمل بها».

ومن ثم فلا جدوى في أن يُصّر السيد فورش في الدراما الاجتماعية التي نحللها على أن الشركة لديها الحق حسب عقد العمل في أن يلتزم بيتر بموعد حضوره؛ لأن اهتمامات الشركة لا تهم بيتر آخر الأمر، ولذلك لن يغير من أسلوبه، وسوف يبحث بعد انتهاء فترة تدريبه عن شركة لا يهتم فيها المرء بدقة المواعيد إلى هذا الحدّ!.

ولذا يجب على السيد فورش أن يبدأ حديثه من زاوية مختلفة تمامًا، مثلًا كالتالي:

فورش: «حسنًا، يا بيتر ـ إن فترة تدريبك على وشك الانتهاء فهل تخشى من الامتحان؟».

لو فتيج: «كلا، فإنني أشعر بالارتياح تجاه هذه المسألة».

فورش: «أعتقد أيضًا أنه ليست لديك مشكلة هنا فقد تمكنت خلاله السنوات الثلاث الماضية من تطوير نفسك لتكون بائعًا جيدًا، وهو ما يؤكده زملاؤك كذلك».

لوفتيج: «يسعدني أن هذا رأيك يا سعيد فورش».

فورش: «كذلك يبدو أن علاقتك مع زملائك جيدة بصفة عامة، وأنا ألمس ذلك من إسراعهم لمساعدتك عندما يكون هناك عميل يصعب التعامل معه».

لوفتيج: «بالتأكيد، فلست أرى أي دافع لتغيير المكان».

فورش «هذا يسعدني يا بيتر فنحن متهمون بالإبقاء على المعاونين الذين قمنا بتدريبهم داخل شركتنا، بالإضافة إلى أننا نحتاج في مركزنا الرئيسي هنا أو في فروعنا الأخرى إلى معاونين أكفاء يمكنهم أن يتولوا ذات يوم مناصب قيادية».

لوفتيج: «هذا ما أراه أيضًا يا سيد فورش، كما أن أفكاري بشأن المستقبل تسيرفي هذا الاتجاه».

فورش: إذن فإن مجمل حديثنا هو: بيتر لقد أصبحت بائعًا ماهرًا كما أن علاقتك جيدة مع زملائك وتشعر بالراحة لوجودك هنا، كما أنك تتوقع أن تحظى بفرض الترقي، وهي أمور جيدة تمامًا للجانبين، ولكن هناك أمر واحد لا أفهمه حتى هذه اللحظة.

لوفتيج: «ما هو يا سيد فورش؟».

فورش: هو أنك كثيرًا ما تفتقد الالتزام بمواعيد بدء العمل بدقة، ألا ترى أن هذا التصرف يعتبر أساسًا منافيًا لروح الزمالة؟ وأنه لا يتفق مع الصورة الإيجابية عنك لدينا؟ فأرجو أيها القارئ أن تدرك ما أهدف إليه، وهو أن الحديث سواء كان يختص بالبيع أو مشاكل العاملين ـ لن يؤدي إلى النجاح إلا إذا اتفق المرء مع مبررات الطرف الآخر! وهنا يرتكب معظم الناس خطأ حاسمًا ـ ولذلك تجري الكثير من المفاوضات بلا نتيجة أو تترك أثرًا مريرًا.

وهكذا يجب أن يكون الهدف من التدريب (من خلال الدراما الاجتماعية) هو إحداث تغيير سلوكي يجعل الدارس يدرك ويفهم أن عليه مستقبلًا أن يجادل بصورة مختلفة، ولتحقيق ذلك لا يمكن التخلي عن تسجيل الفيديو خلال التدريب.

لأنه من ناحية المبدأ لا بد أن تجري الدراما الاجتماعية أمام كاميرا الفيديو؛ لأن الممثلين عادة لا يدركون كيف يتصرفون بشكل استبدادي خلال إجراء الحديث، أو على العكس يتصرفون بضعف ورخاوة وعدم حسم.

ويجب أن يرى الممثل سوء تصرفه الشخص ويسمعه ـ وكذا سلوكه المعدل بعد ذلك، وسوف يدفعه هذا النجاح إلى مواصلة ذلك السلوك الذي تدرب عليه في الحياة العملية، ويرتبط نجاح الدراما الاجتماعية أساسًا بأمرين: قدرة المدرب على دفع الممثلين إلى جو المسرحية، وحسن إدارتها؛ لأن الدراما الاجتماعية تتيح مجموعة من البدائل المسرحية:

- يمكن مثلًا استبدال الممثلين خلال الدراما: «يا سيد فورش أرجو أن تجلس في مقعد بيتر لوفتيج، وتصرف كأنك هو! وأنت يا سيد لوفتيج عليك أن تندمج في دور رئيسك!».
- كما يمكن إحلال بعض المشاركين في الفصل محل اللاعبين.
- قيام مختلف المشاركين بتمثيل المواقف، ولكن بدون المناقشة النقدية بين المناظر! وفي نهاية الدراما الاجتماعية، أي عندما يدرك المدرب أن الغرض التعليمي قد تحقق من التمثيل، يتم تحليل كافة المشاهد على «المونيتور» ويتم انتقادها من جانب المجموعة أساسًا.

وعندما يكون هناك أفراد عديدون مشاركون في الدراما الاجتماعية، أو تمتد عبر عدة مستويات متدرجة، يقوم المدرب بإخراج من ليس لديهم دور في تلك اللحظة من الغرفة حتى لا يسمعوا ما يقوله الآخرون، وهو ما يؤدي إلى مزيد من الإثارة في المسرحية.

وهكذا ترى أيها القارئ المحترم أن الدراما الاجتماعية تتيح العديد من الفرص التي تسمح بتغيير سلوكيات المشاركين في الفصل الدراسي بشكل حقيقي، ولكن على أساس تنظيمي يتمثل في إتاحة الوقت الكافي؛ لأنه حتى الحالات البسيطة كالتي نسوقها هنا كمثال تحتاج إلى ثلاث ساعات على الأقل ـ شاملة عملية التقويم!

وسأقدم لكم الآن ـ دون تعليق ـ ثلاثة أعمال درامية اجتماعية أخرى قمت بتجربتها بنجاح خلال فصول الدراسية.

الدراما الاجتماعية في: خلاف مع مكتب البناء المحلي

طلب السيد هورتيج «Hurtig» وهو مدير مكتب البناء المحلي من السيد تيشتيج «Tischtig» ذات يوم أن يأتي لمقابلته، ويعمل يتشيتج مديرًا لعمليات البناء في شركة بيتو ـ باو «- Bitu Bau» وأخبره أنه قام بوزن الكميات العشر الأخيرة من خليط تمهيد أحد الشوارع في المنطقة مرة أخرى، ووجد أن هناك اختلافًا بالناقص في الوزن مقداره 10%، وهو ما أدى إلى إثارة غضب السيد هورتيج واتهم شركة «بيتو باو» بالخداع.

ناقش السيد تيشتبج ذلك ووعد ببحث المسألة، وقام بسؤال مدير عمليات الخلط حول سبب هذا الاختلاف في الوزن، والذي استبعد إمكانية الخطأ في الوزن، وأنه لا يعرف عن الأمر شيئًا ولا يستطيع تفسيره، وبناء على ذلك قام السيد هورتيج بإرسال ملاحظ البناء التابع للمكتب السيد بفيفيج «Pfiffig» إلى جهاز الخلط لكي يختبر الميزان وكذا عملية الوزن ذاتها، وهو ما أغضب السيد تيشتيج وتبادلا مشادة كلامية عنيفة مع مشرف البناء وطلب منه أخيرًا ترك جهاز الخلط.

سؤال: كيف ستتمكن لو كنت مكان السيد تيشتبج من حل هذا الموقف الصعب؟ (ملحوظة لمن لا يعملون بالبناء: حين تسير السيارة النقل وهي محملة «بالخلطة» فوق الميزان فإن مؤشره يذهب نتيجة دفع الفرملة إلى أبعد من الوزن الفعلي للسيارة المحملة، ثم يرتد المؤشر ثانية

ويظهر في أدنى وضع له وزنًا أقل كثيرًا من الوزن الفعلي، والسؤال الآن هو متى يقوم أسطى المزْج بالضغط على الزرار لكي يتم طبع الكارت الذي يحمل الوزن وطبيعي أن الشركة توصيه بعدم الضغط على الزر إذا كان المؤشر يظهر كمية أقل من الوزن الحقيقي).

الدراما الاجتماعية 3: الخباز الثائر:

الخباز هيفن بيك «Hefen beek» يعتبر أغنى رجل أعمال في إحدى المدن الصغرى، وقد قام وكله غضب بمهاتفة عضو إدارة المدرسة السيد بفليشت «Pflicht»، وقد عبر الخباز وهو والد طالب في التاسعة من عمره، عن رأيه في:

- إن ابنه ماكسل «MaL»، موهوب للغاية (وهو حاليًّا في الصف الرابع من المدرسة الابتدائية) ولذا فإن الوالد يعلق آمالًا كبيرة على ابنه الذي يجب أن يكون «شخصًا أفضل».
- إن المدرسة السيدة إيبريج «Aibrig» تصيح في وجه ابنه بدون حق، وقد حصل ماكسل في مادة الإنشاء (وموضوعها: الحيوان المفضل لدى) على الدرجة «6» رغم أنه لم يرتكب سوى ثلاثة أخطاء إملائية، إلا أن المُدرّسة كتبت ملحوظة على المقال تفيد أن الطالب أخطأ في تحديد الموضوع! وهو ما يراه الأب غير عادل، ولأن ابنه ضعيف أيضًا في مادة الحساب، فإن ذلك يهدد انتقاله إلى المرحلة الثانوية.

وعندما سأله مسؤول المدرسة عما إذا كان قد تحدث مع مدرسة الفصل بهذا الشأن، أجابه الخباز: «إن السيدة إيبريج تعتبر حسب وصف ابنه امرأة غبية، بالإضافة إلى أنه لا سيتحدث مطلقًا مع أناس من هذه النوعية كما طالب المسؤول المدرسي بضرورة اختفاء الدرجة التي حصل عليها ابنه في الإنشاء.

ولقد كان هذا الوضع مؤلمًا تمامًا بالنسبة إلى المسؤول المدرسي خاصة وأن الخباز يقوم بدور هام في السياسة المحلية، كما أن الاثنين مشتركان في نفس الحزب السياسي ويلتقيان أحيانًا في بعض الاجتماعات السياسية.

سؤال: كيف يكون تصرف المسؤول المدرسي تكتيكيًّا لكي يتلخص بسرعة وسلاسة من تلك المشكلة المؤلمة؟ (ملحوظة لمن هم لا يعملون بالتدريس: الحقيقية أن الخباز على خطأ تام للأسباب التالية:

1- ليس في وسع المسؤول المدرسي تغيير الدرجة أو يؤثر فيها مطلقًا؛ لأن ذلك من اختصاص مدرس الفصل وحده.

2- إن الدرجة «6» تتفق مع التعليمات الوزارية حين يكون الخطأ كامنًا في الموضوع.

الدراما الاجتماعية 4: حادثة مؤلمة

تم تعيين السيد إيفريج «Eiferig» ـ 25 عامًا ـ حديثًا «كمندوب صيدلاني»، وقام بأول جولة له قبل شهر في منطقة جديدة بالنسبة إليه، وقد دخل الساعة 12.30 من يوم الأربعاء إلى عيادة د. سبيتز «Spitz» وأبلغ مسؤولة المواعيد عن قدومه، وهي السيدة هيبش «Hübsch» ـ 18 عامًا ـ وكانت قد حصلت على شهامة تدريبها «MTA» قبل 3 أشهر، فقالت للسيد إيفزيج: «يا إلهي، إنك رابع شخص يأتي من من الجهات الصيدلية هذا الصباح، إلا يمكنك العودة غدًا؟».

فأجاب السيد إيفريج الذي نظر إلى المساعدة نظرة انتقادية بسبب سقرتها الضيقة: «كلا للأسف لا أستطيع أن آتي في الغد سأكون في مكان آخر حسب جدول جولاتي، ولا بد أن تكون هناك إمكانية للتحدث مع الطبيب، ولو لمدة دقيقتين فحسب!».

فردت السيدة هيبش: «لقد سبق وأن أخبرتك بأن الطبيب ليس لديه اليوم وقت لمقابلة المندوبين!». فعاد أيقربح لسؤالها من جديد: «وهل أنت التي تحددين ذلك بمفردك؟» وواصل كلامه غاضبًا: «سوف نرى: سأبقى منتظرًا هنا حتى لو انتظرت لمدة ساعتين». وبعدها بوقت قصير غادرت آخر مريضة العيادة، وقد خرج د. سبيتر وقال دون أن يلاحظ السيد إيفريج: «حسنًا لقد انتهينا اليوم ياسيدة هيبش! التى ردت: «للأسف يجب أن تتحدث مع هذا المندوب الذي رفض التحرك من مكانه!».

وهنا فقط لاحظ الطبيب المندوب الذي اقترب منه وقدّم إليه نفسه إلا أن الطبيب أخبره بأنه جاء في وقت غير مناسب وأنه مضطر للذهاب في الحال، فأجابه المندوب: «إنني أدرك ذلك ولا أريد أن أؤخرك، ولكنني جديد في هذا المجال وأريد أن أتعرف على الأطباء، هل لديك أمنية ما؟

فردّ عليه الطبيب: «لقد جاءتني الآن فكرة، هل يمكنك أن تدخل لحظة، وقد تحولت هذه اللحظة إلى حديث استمر 10 دقائق وحين خرج من جديد قالت السيدة هيبش بصوت عالٍ: «هكذا أصررت على موقفك! ولكنك المرة القادمة ستنتظر ساعة كاملة ـ أؤكد لك ذلك! «فرد عليها المندوب غاضبًا» لا تبالغي في تقدير أهمية نفسك! ويجب أن تضعي مكياجًا مقبولًا كما ينبغي لمن تعمل في عيادة! لأنك الآن أشبه بمن يعملن في «استعراض نزع الملابس» ثم خرج وأغلق الباب وراءه. إلا أن الأمر لم ينته عند هذا الحد، فقد كان هناك تدريب مسائي للأطباء قامت بتنظيمه شركة «إيفريج»، وهناك التقى مدير المنطقة التابع لإيفريج، السيد تراڤن «Traven» مع د. سبيتز الذي قال: «إن لديك موظفًا جديدًا في المنطقة وهو جيد بلا شك في تخصصه، ولكن...» فسأله تراڤن وهو مُلّم بالموضوع عما إذا كانت هناك مشكلة ما، فأجابه «نعم مع مساعدتي، ويبدو أنه كان هناك خلاف بينهما»، وقد وصفها بما لا يليق مع اعتقادي بأنها لا تهتم تمامًا بفكري عمن يساعدني، إلا أن لهجته كانت عدوانية، فهل يمكن أن تهتم بإنهاء هذا الموقف؟ وقام تراڤن باستدعاء إيفريج في اليوم التالي وطلب منه شرح الموقف وقد اعترف بهجومه على المساعدة إلا أنها ليست في مكانها لمساعدة للطبيب، ولكنها تجاوزت كذلك في حدة صوتها، فهل يمكنك تسوية هذه المسألة؟

وقام تراڤن في الصباح التالي بتعنيف إيفريج وطلب منه التوجه من جديد إلى السيدة هيبش لإنهاء المسألة، إلا أن تصرف إيفريج كان غير متوقعًا على الإطلاق حيث قال: «هكذا إذن، على أن أعتذر لها أيضًا: إن هذا لا يمكن أن يحدث مطلقًا: وكنت أنتظر من الشركة أن تساندني في تلك المواقف وهو ما أطلبه منها، ومنذ الآن سوف أتوجه إلى مدير الخدمة الخارجية وهنا سنرى ما إذا كان هو الآخر سيساند تلك السيدة الكريهة ـ بدلًا من أن يساعد معاونيه المخلصين!».

المهمة: لنفترض أنك في موضع مدير الخدمة الخارجية، وأمامك تقرير من تراڤن حول الحالة السابقة، ومن ناحية أخرى تحدث إليك إيفريج هاتفيًا واشتكى لك من مدير المنطقة، فكيف سيكون قرارك؟ وكيف ستتصرف وكيف ستبرر قرارك لمختلف الأطراف حتى لا يغضب أحدهم؟

جوهر وقيمة دراسات الحالة:

تقف دراسة الحالة في مواجهة تمثيل الأدوار بصورة، وبينما يتعلق الأمر عند تمثيل الأدوار بإثارة المشاعر والتدريب على أشكال سلوكية جديدة، فإن دراسة الحالة تسنير على المستوى العقلي؛ حيث يتعلق الأمر بالتفكير التحليلي، والفصل بين ما هو جوهري وما هو غير ذلك، والتعرف على الأولويات، كما أن دراسات الحالة الموضوعية تتطلب بشكل خاص معلومات وافية عن مجالات التخطيط والتنظيم والماليات، في حين أنه لا يمكن السيطرة على مشكلات القيادة بدون معرفة أساسية نفسية، ولذلك تعتبر دراسة الحالة وسيلة معرفة أساسية نفسية، ولذلك تعتبر دراسة الحالة وسيلة تعليمية نموذجية من أجل توضيح المادة الجديدة التي يتم إعدادها من كافة الزوايا المحتملة استنادًا إلى موقف مصطنع، ومن الأمور الأساسية لنجاح مناقشة دراسة الحالة هو السؤال في نهاية الدراسة، وعادة لا يتم استنفاد إمكانيات الدراسة، لأن الأسئلة لا توجه بشكل هادف.

ومن أجل تقويم دراسة حالة هناك وسيلتان مختلفتان:

- إما أن يقوم الدارس بقراءة الدراسة، ويصيغ الإجابات مختصرة قبل أن تبدأ المناقشة العامة.

- أو يتم تقسيم الفصل إلى عدة مجموعات، وتتم مناقشة الحل لمدة 30 دقيقة، وتحدد كل مجموعة متحدثًا باسمها وهو الذي يشارك أولًا في المناقشة النهائية، وهو الأسلوب الذي يوصف به كل المشاكل الصعبة والعسيرة.

دراسة الحالة 1: تغيير القيادة في شركة إيروتيك المساهمة[1]:

يتولى رالف بتينر «Ralf Bättner» رئاسة قسم نظم الاتصالات في شركة إيروتيك المساهمة «Aero tech» وهو يطلب دائمًا اتباع أوامره بدقة متناهية، كما يعلق أهمية بالغة على الرقابة غير

(1) تمت الموافقة على هذه الدراسة بواسطة دار النشر: ل. كاتسمير «L. Kazmier» مدخل إلى مبادئ الإدارة ـ دار نشر الصناعة الحديثة.

الرسمية وحين تم تعيينه قبل عامين رئيسًا للقسم اختلفت الآراء حوله، وعلى أية حال فإنه خلال الشهور الستة الأولى من عمله طلب ثمانية من العاملين معه، وكان معه الـ 14 عاملًا نقلهم لأماكن أخرى أو استقالوا، لأنهم لم يوافقوا على أساليب بيتز، وحين اقترح «فالتر تيله Walter Thiele» مدير قطاع البحث والتنمية نقل بيتنر، كانت مشكلات القسم قد أزيلت بالفعل، وذلك لأن باقي العاملين ومن تم تعينهم حديثًا قد تأقلموا مع أسلوب السيد «بيتنر»، كما أنه عندما يحفز معاونيه إلى المشاركة الإيجابية في التخطيط للمشروعات، فإنه بذلك يطلب فهم أيضًا اتباع الأوامر التي صدرت بدقة متناهية.

وكان بيتنر قادرًا على خفض تكاليف مشروعات قسم نظم الاتصالات بنسبة 10%، وذلك دون أن يتعارض هذا مع قواعد أو خطط قطاع البحث والتنمية، ويقال إن بيتنر يقود القسم بنجاح حيث كانت إنجازاته الكبيرة سببًا في تلقيه عرضًا من شركة منافسة والتي وصفها بأنها فرصته الكبرى، وبعدها بأسبوعين تقدم بيتنر باستقالته قبل ثلاثة أشهر ليحصل على هذه الوظيفة.

وفي البداية فكر ڤالترتيلة أن يضع شخصًا من قسم نظم الاتصالات في رئاسة ذلك القسم، إلا أنه أدرك أن بيتنر لم يترك نائبًا ومرشحًا محتملًا لخلافته، كما لاحظ أنه ليس هناك أي من العاملين في القسم يضع أهمية على منصب رئيس القسم، وأخيرًا قرر تيلة بعد أسبوعين من البحث أن يعين د. هاينز شفارتز «Heinz Schwavtz» من قسم نظم الاتصالات رئيسًا للقسم، وكان قد عين أحد مساعديه من قبل لكي يحل محله، وهو رئيس كفء وخبير، ونقله لن يعتبر ترقية له، ورغم ذلك رحب بعرض تيلة لأنه وجدها فرصة لجمع خبرات متنوعة.

ويعتبر د. شفارتز من المؤيدين المتحمسين لمبدأ الإدارة الموضوعية؛ حيث يرى من الضروري تمامًا صياغة كافة المهام في صورة أهداف، وترك للعاملين معه تحديد أسلوب وطريقة تنفيذها.

وكذلك كان د.شفارتز مستعدًا دائمًا لإجراء أي حديث حول مشاكل معاونيه، ولكنه لا يوافق على الدخول في التفاصيل، وبعد شهر من عمله لاحظ السيد تيله أن القسم لا يحقق الإنجاز المطلوب إلى حد أنه لم يمكن الالتزام بموعدين متتاليين، بالإضافة إلى أن تنفيذ العديد من المشاريع الأخرى لم تتقدم حسب الخطة، وعلم تيلة من حديثه مع بعض معاونيه شفارتز

أنهم في القسم يشعرون بصفة عامة أن د. شفارتز لا يفهم ما يدور في القسم، ورغم أنه رئيس القسم فإنه لا يتصرف بهذه الصفة، كما أنه لا يحدد بدقة كيفية تحقيق الأهداف، ويلقي على العاملين بالمسؤولية إذا لم يتم تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، وأدى قصور القيادة إلى إصابة القسم بالإحباط، وأصبح المرء مقتنعًا بعدم قدرة د. شفارتز على قيادة القسم حتى لو كان راغبًا في ذلك، ونرجو من فضلك مراعاة الأسئلة التالية:

1- كيف تصف أسلوب القيادة عند بيتنر؟

2- كيف تصف أسلوب القيادة عند د. شڤارتز؟

3- هل توقع المرء ردود فعل العاملين على أسلوب القيادة الخاص بـ د. شڤارتز؟ ولماذا؟

4- ماذا ينبغي أن يتخذه ڤالتر تيلة من إجراءات؟

دراسة الحالة 2: نفوفو فليكترو «Nvovo Fellectro» ورئيسها:

يعمل بشركة نوڤو فليكترو 150 عاملًا تخصصوا في عدد قليل من الأجهزة الكهربائية: مثل مطحن القهوة (البن) وماكينة الحلاقة، والعصارة، والخلاط. والأجهزة المنزلية، وقبل 8 سنوات بدأ رئيسها المهندس هانز فليرر «Hans Fellerer» في إنتاج مطحنة البن، وكان يخرج إلى العلن قطعة جديدة كل ستة أشهر تقريبًا.

وكانت الشركة قد حققت توسعًا هائلًا منذ أن تمكن فيللرر عام 1989 مع 8 من رفاقه من بدء العمل، وكان هناك سببان وراء هذا الازدهار، فقد كانت المعدات من الدرجتين الأولى والثانية إلا أن نظام التشغيل هو الذي حقق النجاح الساحق.

فقد قام فليرر بتسويق منتجاته الخمس بواسطة مجموعة من أشخاص عاديين قوامهم 120 رجلًا، والمسؤول عن التوزيع هو السيد ميخائيل الذي كان من قبل نائب فليرر الأول:

- لأن التسويق منظم بقوة ويعمل فقط بشكل مؤقت.
- يتمتع بتدريب جيد.

- يشترك نسبة 50% في كل جهاز يتم بيعه.

كما أن من شروط العمل العامة الخاصة بفيللرر ما يلي:

- أن يشتمل كل جهاز على ضمان لمدة عام.
- لا يتم إصلاح الأجهزة التي تتعطل خلال فترة الضمان ويعطي بديل لها.

ويكتفي العميل بإرسال الجهاز المطلوب مع شهادة الضمان إلى الشركة ويحصل مقابله على جهاز جديد، إلى حدّ أن المندوبين لا يتلقون أية شكاوى، فقد بلغ متوسط الإرجاع 25% خلال السنوات الثلاث الماضية.

وتدور الآن الشائعات منذ بعض الوقت أن فليرر يريد بيع المنشأة إلى شركة أمريكية حصل منها على عرض ممتاز، وكان ميخائيلي الذي يجوب المنطقة باستمرار ويشرف على مساعديه قد استمع إلى الشائعة خلال عشاء مشترك معهم؛ حيث سمعها أحد العاملين من زوجة السيد فليرر التي يلتقي بها كل مساء، حيث إن زوجته تعمل في مرحلة التشطيب النهائي، وقد أعلن الجميع أنهم في حالة صحة الخبر سيبحثون عن عمل آخر؛ لأنهم يرفضون العمل في ظل إدارة أمريكية.

وعاد ميخائيلي إلى المركز الرئيسي وهو يشعر بالقلق، حيث علم في الصباح من كبرى السكيرتيرات أن السيد فليرر اختلف مع زوجته ويريد تطليقها، ويقال إنه قام في منتصف الليل حرفيًّا بطردها إلى الشارع، إلا أنها وصفت حكاية البيع إلى شركة أمريكية بأنها محض خرافة، خاصة أنها بصفتها سكيرتيرة فليرر لا بد أنها كانت ستعلم بحدوث مفاوضات بهذا الخصوص، بالإضافة إلى عدم إمكان التوصل إلى مكان الرئيس طوال الأسبوع الماضي من جانب أي شخص، كما أن المدير التجاري للشركة السيد بوكهولز قال لميخائيل أن السيد فليرر موجود حاليًّا في مدينة «بازل» وأنه لا يعرف أكثر من ذلك.

وظهر الرئيس بعدها بأسبوع من جديد، في أول إبريل، وفي نفس اليوم تولى ـ لأول مرة في تاريخ الشركة ـ مساعد للمدير عمله واسمه كوتشر «Kutscher» وعمل مؤخرًا لدى الشركة الفرنسية الشقيقة لجنرال إليكتريك، وأصدر فيللرر مذكرة داخلية لكل العاملين يعلن فيها رفض بيع الشركة وأن تلك كانت شائعات غير مسؤولة، وأنه خلافًا لذلك سيقوم بالمزيد من

التوسعات، حيث سيشمل برنامج الشركة، ـ كذلك إنتاج أجهزة تليفزيون صغيرة محمولة، ولذا فإنه يتوقع من كل العاملين مواصلة جهودهم القوية كما في الماضي، وختامًا أعلن عن عقد اجتماع للمؤسسة في آخر أيام العمل هذا الشهر، أي الجمعة 28/ 4.

وخلال هذا الشهر سرت أقوى الشائعات: إن السيد بوصهولز سيسافر إلى هامبورج يوم 19/ 4 لكي يتفاوض هناك سرًّا، وسيتم حل المنشأة ويعاد تنظيمها من جديد، وسيقتصر الأمر مستقبلًا على المبيعات الضخمة، كما أن كل من يبقى من العاملين سيتحولون إلى موظفين ثابتين لهم رواتب ثابتة وأرباح على المبيعات.

وقد أثارت تلك الأقاويل القلق الشديد لدى ميخائيلي، ولذلك تحدث مع الرئيس في منتصف الشهر، وكما كان متوقعًا اتسم رّد فعل فليرر بهدوء، لأنه كان يرى منذ وقت طويل أن أمور الشركة والمبيعات هي من اختصاصه هو، وأن على العاملين سواء في الإنتاج أو التسويق أن يفرحوا؛ لأن المعدات التي اخترعوها قد حققت نجاحًا كبيرًا بسبب جودتها وكفاءتها، كما أنه لا يفكر أيضًا مستقبلًا في أن يطلب إذن أي شخص إذا أراد عمل شيء جديد.

وفي يوم اجتماع الشركة أعلن فليرر ما يلي:

1- إنه لا يفهم سبب ظهور تلك الأقاويل السخيفة.

2- إن كل شيء سيبقى على حاله، مع استثناء وحيد هو أن شركة نوڤو فيللكترو ستطرح خلال 3 شهور تقريبًا ـ أي مع بداية فترة ـ الإجازات ـ جهاز تليفزيون محمول من إنتاجها الخاص مزود بجهاز اختيار أوتوماتيكي ويمكن تشغيله على الشبكة أو بالبطارية وسعره أقل من 150 يورو؛ وذلك بترخيص ياباني ولكنه سيصنع محليًّا ومزود بدوائر تحويل يابانية، ولن يتم أيضًا إصلاح هذا الجهاز، ولكن سيتم استبداله في حالة العطل، وسيتم خفض عمولة الجهاز الجديدة إلى 25% من سعر البيع ـ ولكن مقابل ذلك سيبيع هذا الجهاز نفسه والذي لن يتم كالعادة تزويد القطاع التجاري به.

وحين أنهى السيد فليرر كلمته ظل العاملون صامتين ولم يصدر عنهم ما يشير إلى التأييد أو المعارضة، وحين لم يطلب أحد الكلمة حتى ولا من القيادات غادر فليرر القاعة وهو يهز رأسه بدون إلقاء التحية، فنرجو الإجابة على الأسئلة التالية:

1- إلى أي موقف لصاحب العمل تشير دراسة الحالة السابقة؟

2- كيف تحكم على تصرف السيد ميخائيل؟

3- إذا عملت مستشارًا في شركة «نوڤو ڤيللكترو» فبماذا تنصح السيد فليرر ووالسيد ميخائيل فيما يتعلق بالتواصل وتشجيع العاملين؟

دراسة الحالة 3: شركة هولتس ـ إيكسوتيكا ذات المسؤولية المحدودة وشركة ك ج «- Holz Exotica».

يتولى ميخائيل بيرج شنايدر مهمة شركة صغيرة لاستيراد الأخشاب، أسسها قبل عام بكل مدخراته التي تبلغ 10.000 يورو وشاركت معه أمه وجهزه بمبلغ مماثل لكل منهما، وكان شنايدر قد عمل لمدة ثلاث سنوات في قسم التصدير بإحدى الشركات الصناعية الكبرى، ثم لمدة عامين في إحدى شركات الاستيراد، كان يرى الاستقلال لاعتقاده أن عمره الذي ناهز الثلاثين ليس صغيرًا، ومر عليه العام الأول معتدلًا تمامًا حسب توقعه، وقد قضى معظم وقته في إجراء الاتصالات وفي محاولة دعم ثقة الآخرين في كفاءته، ولكن لأنه كان يفتقر إلى المال وهيئة رجال التجارة، فإنه لم يتمكن سوى من استيراد كمية صغيرة قيمتها الإجمالية 20.000 يورو، الأمر الذي كان يعني أن الكلفة زادت على الربح كثيرًا.

وفي الوقت الراهن يعمل على أول أكبر صفقة حقيقية له، إذ إنه حين قام قبل وقت قصير برحلة استكشافية إلى البرازيل اكتشف أن شركة برازا لومبر «Brazalumber» لديها موقع يتميز بنوعية خاصة جدًّا من الأخشاب التي يمكن شحنها بالبحر فورًا، كما أن برازا كانت مستعدة أيضًا للتخلي عن الموقع بأكمله حتى تتمكن من استخدام العائد في أغراض أخرى.

وعندما عاد إلى هامبروج أجرى شنايدر اتصالات مع شركة نورد دوتيشه للأثاث، وعقد معها اتفاق يقضي بتوريد أخشاب الموقع المميز كلها مقابل 180.000 يورو بحيث تصل خلال الشهور الستة التالية على أن ينخفض سعر البيع للشركة الألمانية بنفس النسبة التي ـ إذا حدث ـ سينخفض إليها سعر السوق وقت التوريد، وهو ما يعني نوعًا من المغامرة بالنسبة إلى شنايدر، إلا أنه قدر أن في وسعه إرسال الشحنة خلال 3 إلى 4 أسابيع، بالإضافة إلى أن دراسته الدقيقة لسوق الأخشاب أقنعته بأن سعر الخشب سيبقى مستقرًّا على الأقل خلال تلك الفترة المحددة.

وكانت صفقة الأخشاب هذه تبدو على الورق جيدة؛ لأنه بعد إضافة أسعار الشحن والتأمين وبعض رسوم الاستيراد الأخرى على سعر الشراء في البرازيل فإن شنايدر حسب لنفسه فرق سعر بين التكاليف الإجمالية وسعر البيع قدره 5% وهي التي ستغطي مبلغ 2000 يورو نفقات رحلة شنايدر إلى البرازيل وستحتفظ له في النهاية بربح صافي لا بأس به.

وطبيعي أن شنايدر كان متحمسًا للانتهاء من الصفقة؛ لأنها ستؤدي كذلك إلى دعم صلاته مع شركة برازا وهي شركة كبرى ومرموقة في البرازيل، والأهم أنها ستكون فاتحة للعديد من الصفقات التي سيتولى - كما كان شنايدر يأمل - البنك الألماني الآسيوي تمويلها، حيث أبدى البنك استعداده لتقديم قرض إلى شركة برازا في اللحظة التي تغادر فيها الأخشاب البرازيل.

وكان على شنايدر أن يدفع للنبك حين تصل الأخشاب إلى شركة «نورد دويتشه» للأثاث، كما أن البنك الألماني الآسيوي يمارس نشاطًا كبيرًا في التجارة الخارجية، وقد اهتم شنايدر بشكل خاص بعلاقته بذلك البنك منذ أسس شركته، كما أن استعداد البنك لتمويله أوضح له أن البنك أصبح يثق فيه، وبدأ شنايدر يتنبأ لعمله بمستقبل كبير استنادًا إلى تلك البنوك المصرفية التي سيحصل عليها أيضًا مستقبلًا.

وقبل فترة قصيرة من قيام شنايدر بإرسال برقية إلى البرازيل لإعطاء أمر التوريد - بعد أن أصبح عقده مع شركة الأثاث في جيبه - تلقى اتصالًا هاتفيًا من شركة «أوروبا امبدرت» ذات المسؤولية المحدودة قال مالكها لشنايدر إنه في وضع يائس وينوي شراء نفس موقع الأشخاب من برازا الذي يريد شنايدر شراءه، وأن هذا النوع من الخشب المميز لا يظهر كثيرًا، وإذا ضاع هذا الموقع لن يمكن الحصول من هذا الموقع ذي السعر المميز على مثل هذه الأخشاب لمدة 6 أشهر.

وأعلن المنافس أن مصرفه لن يبقى ساكتًا ليومين آخرين، وأنه سيحتاج إلى هذه المهلة لإعداد أوراق القرض، ولكنه لا يستطيع قبلها أن يصدر أوامره إلى شركة برازا بالتوريد؛ لأنها تصر على الحصول على هذا الموقع وأنه مديون تمامًا وأنه وعد بتوريد هذا الخشب ليكتشف أن شنايدر أحق به منه.

فأجابه شنايدر أنه لا يستطيع التراجع عن الصفقة؛ لأن عليه أيضًا عقدًا يجب أن ينفذه بالإضافة إلى إنفاقه الكثير من المال والوقت من أجل السفر إلى البرازيل لإنهاء الصفقة وإيجاد مشترٍ لها في هامبورج.

فكان رد فعل مناقش شنايدر عنيفًا للغاية، وهدده بأنه إذا استمر في الصفقة وأخرجه من السوق فسوف يعمل على إفشالها من خلال شقيقه الذي يعمل في قسم التصدير بالحكومة البرازيلية ـ حيث سيعمل على إخفاء إحدى الأوراق الهامة بطريقة غامضة، وهو ما أثار شنايدر بدوره، وصاح بأنه سيستكمل الصفقة ويلغى تمامًا دور شركة «أوروبا أمبورت».

وطبيعي أن يشعر شنايدر نتيجة لذلك بالقلق والاضطراب، وفكر في أن هناك احتمال 50% أن يكون الرجل كاذبًا، ولكنه يعرف بالفعل أن منافسه لديه شقيق يعمل في مجال التصدير بالبرازيل، كما أنه يعلم تمامًا أنه إذا لم يكمل هذه الصفقة سيتحمل كافة الخسائر التي تنتج عن ذلك، ولديه شعور غير مريح بأن شركة الأثاث سوف تقوم بشراء الأخشاب من مكان آخر بأي سعر وتحمله بالفارق.

والشركة الأخرى الوحيدة التي يمكنها أن تنفذ التزامًا لشنايدر هي شركة ـ أماناس هارد وود «Anasonas Hard wood»، وكان قد تفاوض معها من قبل في البرازيل ويعرف أنه قد تقبل بنفس شروط العقد مع برازا، إلا أن شركة أمازوناس ستضطر أولًا إلى القيام بقطع الأشجار، وأعطته مهلة ستة أشهر للشحن بعد وصول أمر التوريد، في حين أن شنايدر لا يمكنه الوثوق في دقة تقديرات «أمازوناسي» بخصوص المواعيد، أما المخاطرة الأكبر فتمثل في احتمال تحرك الأسعار، ورغم أن الخشب سلعة غير متحركة، إلا أنه يتحرك أحيانًا بين 5% و 10% ثم يظل جامدًا شهورًا طويلة عند السعر الجديد.

وشعر شنايدر بالغضب والفزع، وشعر أن شركته التي علق عليها الكثير من الآمال على وشك أن تهوى في الضياع. فنرجو الإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما هو القرار الذي يجب أن يتخذه شنايدر؟

2- هل يجب أن ينّفذ الصفقة برغم تهديدات المنافس؟

3- هل يجب أن يبتعد عن الصفقة؟

4- أم هل هناك مثلًا إمكانية ثالثة؟

دراسة الحالة 4: مشكلة السلة عند مدخل المكتب: شرح المشكلة (لكل المشاركين)

تخرج دراسة الحالة المطروحة هنا عن الإطار التقليدي؛ لأن حلها يتطلب أمرين أساسيين:

1- يجب اتخاذ مجموعة من القرارات.

2- يجب العمل على حلها في ظل وقت مضغوط للغاية.

ولا شك أن المشكلة تمثل إحدى أكثر الدراسات تشويقًا والتي تم عملها على الإطلاق، وقد اكتفينا بترجمتها، ولكن لم ننقلها للتوافق مع الظروف الألمانية ـ لأن ذلك سيكون غير ممكن، حيث إن ملابسات الحالة ذات طابع أمريكي محض، لأن البداية ستكشف لو حاول المرء تغيير بعض نقاطها الرئيسية لتتلاءم مع الظروف الألمانية.

وهنا يثور تساؤل حول إمكانية استخدام دراسة أمريكية في تدريب الإدارة الألمانية، وينبغي أن نرد بالإيجاب! لأن أول مطلب يقدم إلى القيادات أن تكون مرنة؛ لأن من لا يستطيع التأقلم بسرعة على موقف جديد طارئ لا يصلح لأن يتولى القيادة بغض النظر على أي مستوى، وبالنسبة لهذه المسألة يتقصر الأمر على «إيجاد» المدخل المناسب، ومن يتعامل مع المشكلة من منطلق خاطئ سيحتاج إلى 75 دقيقة لحلها، أما من يتناولها بشكل صحيح فسوف يحلها بسهولة خلال 45 دقيقة.

توجيهات للتعامل مع المشكلة:

يعمل كل دارس على حل المشكلة بشكل مستقل.

موقفك هو: نفترض أنك تدعي سام كونواي «S. Konway» وتم تعيينك مديرًا لقطاع الإلكترونيات بشركة «نيفادا باور».

إن المساحة التي تتولى الشركة إمدادها مقسمة إلى قسمين بعيدين عن بعضهما ومختلفين في طبيعتهما بدرجة كبيرة، وتوجد معظم منشآت الشركة حول مدينة «لاس فيجاس» في الزاوية الجنوبية الغربية من الولاية، في حين تقع المنطقة الإلكترونية في الناحية الشمالية الشرقية، وكانت

شركة نيفادا باور كومباني قد ازدهرت بشكل سريع نتيجة طفرات اقتصادية ما جعلها تتولى الآن تزويد حوالي 150.000 عميل، وهو ما يفي مبيعات سنوية قدرها حوالي 18 مليون دولار، ويقع عملاء منطقة لاس فيجاس ما تستهلكه أمريكا سنويًّا من التيار الكهربائي قياسًا إلى الفرد.

ويعمل حوالي 85% من الـ 400 موظف بالشركة في لاس فيجاس بما في ذلك أقسام الإدارة، كما أن القوى العاملة الخبيرة أصبحت تمثل مشكلة متكررة خلال فترة التوسع العاصفة الأخيرة، وكانت شركة باسيفيك جهاز إليكتريك كومباني هدفًا مفضلًا لمثل تلك المحاولات، وهكذا فإن اثنين من المديرين في نيڤاوا باور، وهما إيه. جيه. سوان كنيج «A. j. Swonkeeing» (وهو نائب الرئيس والمدير العام) وبول سورانس كيتك «Paul Suronskate» (مسؤول التركيبات الكهربائية كلها) كانا من العاملين السابقين في شركة باسيفيك.

وكان مما ساعد على التوسع في منطقة لاس فيجاس التي تعتبر منطقة الأساس للشركة هو ما حدث قبل عامين من شراء شركة إلكتروباور، وهي شركة أصغر تزود مدينة «الميكو» والمنطقة المجاورة بالكهرباء.

وتعتبر منطقة الميكو في الأصل منطقة تربية ماشية، وتعتبر في نظر كثير من الأمريكيين آخر قلاع الحياة المعروفة في الغرب الأمريكي، ولذلك فإن بعض ملاك المزارع الضخمة يعتبرون من عملاء الشركة ذوي النفوذ السياسي القوي.

وبعد اندماج الشركتين تم تنظيم منطقة إيكلو لتكون مستقلة عن «نيڤادا باور» بحيث تتجاور حدودها مع حدود المقاطعة، وتم إعداد عدد من المكاتب لخدمات الصيانة في كل من لامويل وويلز وهاليك «Lamoille, Wells, Halleck» بجانب مكتب الإدارة في إيلكو، ونتيجة للعزلة الجغرافية لمقاطعة إيلكو لا توجد صلة مع نظام الإمداد في الجنوب التابع للشركة، ولذا تحصل المنطقة على الكهرباء من 3 مصادر: محطة قوى مائية صغيرة في لامويل كانيون بالإضافة إلى محركي ديزل صغيرين (مولدين) ثم وصلة حرة مع محطة القوى المائية لشركة «إيداهو باور» المجاورة والتي يتم تبادل الكهرباء معها حسب الأحوال، بالإضافة إلى أنه يتم استخراج الغاز الطبيعي من إيكلو لكي يتم توصيله فيما بعد إلى لامويل وويلز بمجرد إيجاد من يستخرجون الغاز.

ومنذ الاندماج عمل مدير المنطقة هارولد بنسون «Harold Benson» بكل حماس من أجل دعم النظام القائم وتكامله مع شركة «نيڤادا باور»، في حين قررت الإدارة تغيير بنسون وإحلال شخص آخر من خارج الشركة محله، وقد تم اختيارك أنت من بين عدد كبير من المرشحين لتكون هذا الشخص على أن يتم تعيينك في أول يوليو، على أن تقضي شهري مايو ويونيو كمساعد لبنسون، لإعداد نفسك، ولكن بنسون مرض فجأة بشدة وتم نقله بالهليوكبتر إلى المستشفى في لاس فيجاس يوم 25 إبريل، حيث راح في غيبوبة، ونتيجة لهذا الحدث المأساوي تم تقديم تاريخ تعيينك ليكون في أول مايو.

وكان المدير العام قد أوضح لك خلال مناقشته تعيينك أن الهدف الأساسي من عملك هو زيادة الإنتاجية في قطاع إيلكو، أي أن عليك بما هو متاح لديك من أفراد ومواد ليس فقط أن تحقق الهدف التسويقي ولكن أن تزيد من الأرباح بشدة، كما أكد على ضرورة اللامركزية بحيث يحصل رؤساء المجموعات والأقسام على سلطات ومسؤوليات أكبر حتى يتمكنوا من حل مشاكلهم بأنفسهم، وبصفة عامة تم الاتفاق خلال الاجتماع على أن تكون لك مطلق الحرية لاتخاذ القرار المناسب حسب رأيك.

وأنت على معرفة سابقة ببعض العاملين المؤثرين في قطاع إيلكو من فترة عملك السابق في هذا القطاع، وحين كنت تُعِّد نفسك لمهمتك الجديدة، فإنك قمت بتدوين عدد من النقاط حول هؤلاء الأشخاص، ومرفق تلك النقاط الشخصية مع مستخرج من تنظيم الشركة وخريطة وجدول زمني.

لقد وصلت أمس بعد الظهر إلى إيلكو وقضيت بقية النهار في القيام بجولة بين المكاتب وفي الترحيب بمعاونيك الجدد، وتهدف تلك اللقاءات بشكل خاص إلى تعميق الانطباعات الشخصية السطحية من الأيام الخوالي.

وتتمثل المشكلة في أنك مضطر إلى مغادرة مكتبك خلال ساعة للذهاب إلى المطار للسفر إلى لوس أنجلوس لكي تشارك في فصل دراسي خاص لكبار الموظفين القياديين لمؤسسات الإمداد بالوقود وسيستمر الفصل حتى بعد ظهر السبت، ولذلك ستعود أنت إلى مكتبك صباح الإثنين القادم، أي بعد ستة أيام من الآن، والمراسلات المرفقة كانت موجودة في سلة

الأوراق وتتخذ القرارت المناسبة، وحدود كل إجراء تتخذه أسفل كل ورقة تقرأها، بما في ذلك الملاحظات الموجهة إلى سكيرتيرتك، ولنفسك أيضًا أو للعاملين الآخرين، وقم بوضع مسودات للخطابات أو اكتبها بنفسك إذا كان ذلك ضروريًّا، وضع نقاط توضح خطواتك بعد عودتك، ودون مواعيد اللقاءات المقررة في الجدول الزمني، كما عليك أن تدون المحادثات التليفونية التي أجريتها على الورقة، المتعلقة بذلك.

وعليك أن تتذكر: أنك سام كونواي، المدير الجديد لمنطقة إيلكو التابعة لشركة «نيڤادا باور» وعليك أن تغادر مكتبك خلال ساعة وستظل متغيبًا لمدة ستة أيام، والساعة الآن 8.15 صباحًا يوم الثلاثاء الأول من مايو وستعود إلى مكتبك يوم الإثنين 7 مايو، وعليك أن تكتب كل خطوة تقوم بها.

مذكرات سام كونواي حول بعض العاملين في قطاع إيلكو:

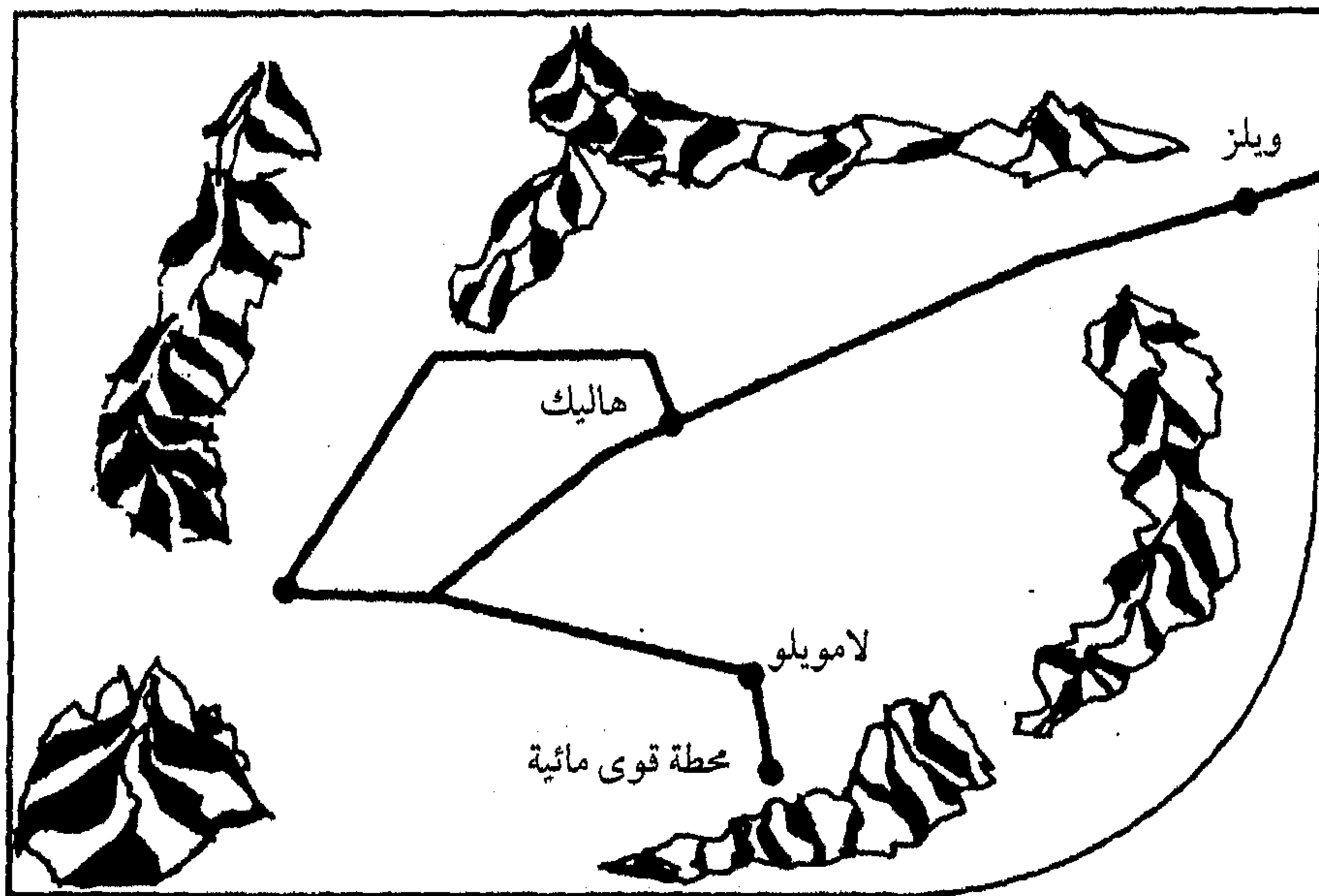
- **آرت هامبلي «Art Hambley»**: مدير مبيعات، يتخذ قراراته بسرعة وسهولة، لا يفضل التفكير في المشاكل خطوة خطوة، ولذلك فإن قراراته تتسم أحيانًا بالمفاجأة، وهو على دراية تامة بعمليات البيع ـ ولذلك ليس مهتمًّا بالمراحل الأخرى لأية مسألة.
- **بيل زين «Bill Zen»**: مسؤول إنتاج الطاقة والصيانة: وهو رجل فظ ويحتفظ لنفسه ولمعاونية بمستوى عالٍ من الإنتاجية، وحاصل على شهادة هندسية من جامعة شهيرة في الغرب الأوسط، ويعمل لدى الشركة منذ أمد بعيد، ويفضل الجانب الفني المحض لعمله ولايهتم كثيرًا بالنواحي الإدارية المرتبطة به.
- **لين فروست «Len Frost»**: الرئيس العام للعمال يتسم بقدرته الفائقة على العمل ومشغول دائمًا وكثيرًا ما يعمل وقتًا إضافيًّا، ويتسم عمله دائمًا بالجودة الفائقة ـ إلا أن حجم الإنجاز معتدل قياسًا إلى الوقت الذي يستغرقه، وأحيانًا ما يتأخر في تقديم تقايره إلى الإدارة، كذلك يأتي دائمًا متأخرًا إلى المقابلات ورفض تولي مهام عمل آخر إلى جانب عمله، وأوضح أنه ليس مهتمًّا بالترقية.

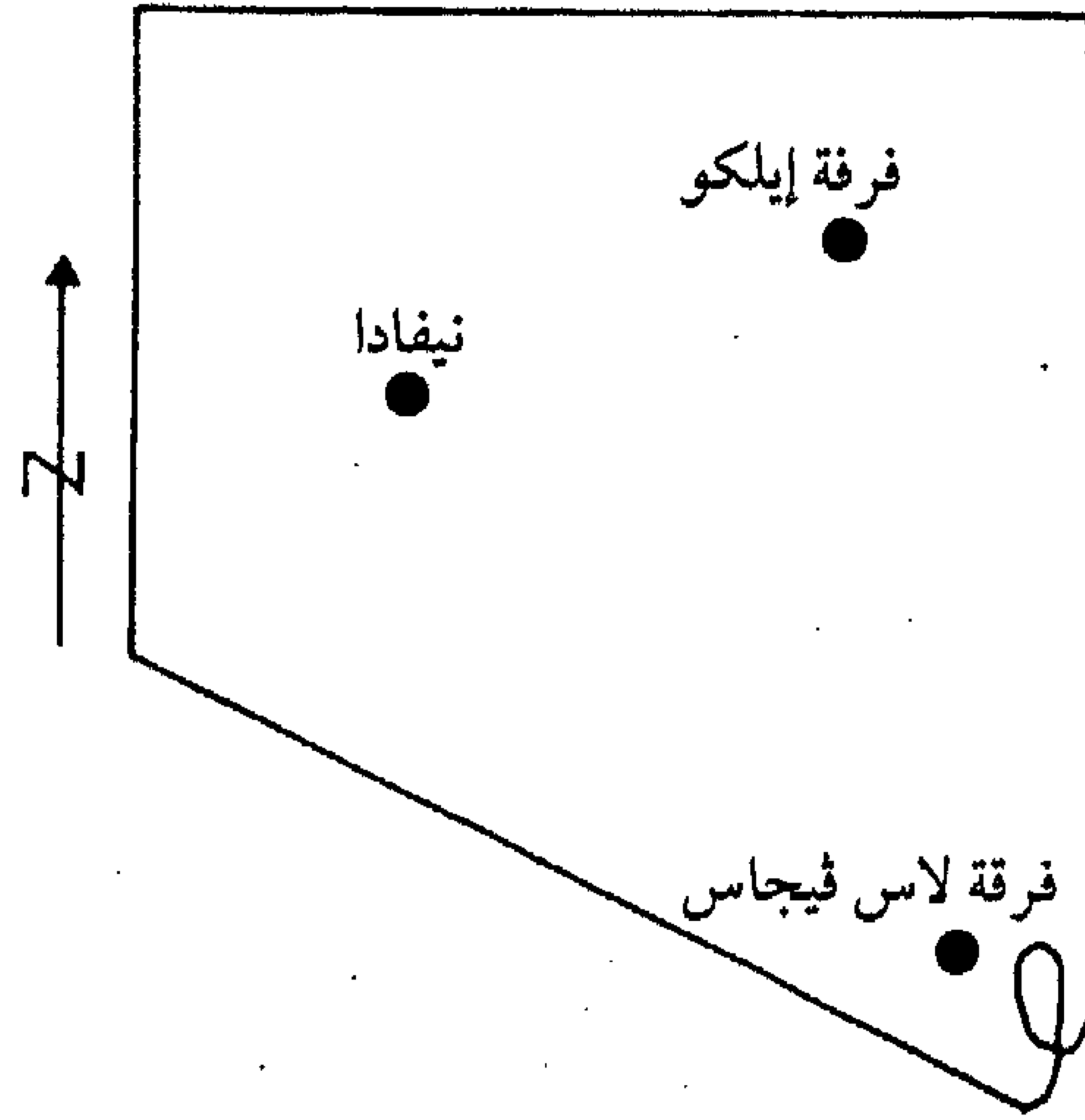
- **روچر صامويلس «Roger Samuels»**: رئيس المكتب، وهو شخص متردد وغير واثق دائمًا، ويتأثر بالنقد بشدة، ويخشى من الفشل أو الخطأ ويتسم عمله كله بالدقة والجودة العالية المستمرة.

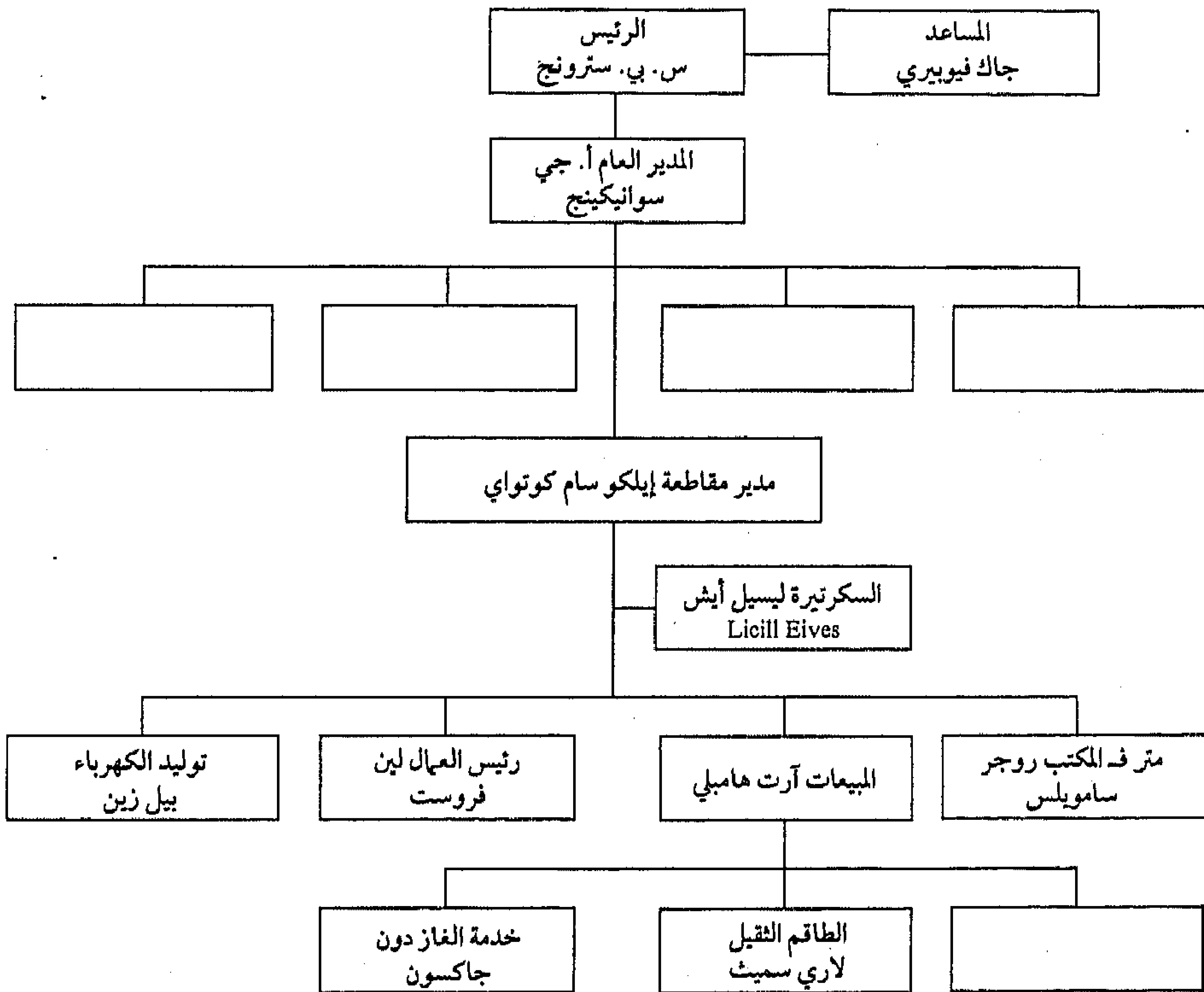
- **لاري سميث «Lary Smith»**: رئيس العمال المسؤول عن إنشاء الوصلات الحرة، عمره 63 عامًا، وبدأ لدى شركة إيلكو باور قبل 39 عامًا، لديه خبرات واسعة للغاية لإنشاء الوصلات الحرة في مختلف المناطق، ويعمل رئيس عمال منذ 10 سنوات، لا يتقن العمل الورقي، ويؤدي كل مهامه جيدًا وبكفاءة ـ وبسهولة.

مايو

الأحد	الإثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		







صورة من الخطة التنظيمية لفرقة إيلكلون

دراسة الحالة 5: مشكلة ترقية:

يعتبر ريتشارد هوهم «Richard Hohüm» ـ 57 عامًا ـ مديرًا إقليميًّا من «الطراز القديم»، ويعمل في المراكز الصيدلانية الخارجية منذ 30 عامًا، ولكنه يعمل في شركة «فارما» المساهمة منذ 15 عامًا، وقبل أن يشغل منصب المدير الإقليمي قبل سبع سنوات تمكن من تحقيق مبيعات ممتازة في منطقة ظلت مستعصية لسنوات طويلة.

والسبب يعود إلى أن مجموعة «هوهم».تقوم «بالتنقيب»، كما أنه يمسك بمقاليد الأمور بين يديه، فهو الذي يجب أن يعطي أولًا موافقته على خطط جولات المندوبين، وبذلك يسيطر بقوة على معاونيه، ويطلب منهم إعداد تقارير وافية ودقيقة، ورغم ذلك يعاملهم كأب لهم، ولذلك يقدرونه على الرغم من شدته، وهكذا فإن المجموعة لديها ما يحفزها تمامًا وتحتل منذ سنوات موقعًا متقدمًا في مجال التسويق.

وأصيب هوهم مؤخرًا بآلام في رباط الركبة ما دفعه إلى ترك الخدمة الخارجية، وبسبب خدماته قررت إدارة الشركة تعينيه في المركز كمنسق لكافة التقارير.

ولأن الشركة تعلن مبدئيًّا عن الوظائف القيادية الشاغرة داخليًّا، قام اثنان ممن يمرون على الأطباء بالترشيح لمنصب «هوهم»، وهما السيد بيترس (28 عامًا)، والسيد كروج (26 عامًا) وكلاهما يعمل في الشركة منذ خمس وأربع سنوات، وأثبتا جدارة من كافة النواحي في العمل بالمراكز الخارجية، وأصبح على المدير أن يقرر الآن من الذي ستتم ترقيته من بينهما، ولذلك اهتم بدراسة الخلفية الشخصية للمرشحين، وكانت النتيجة كما يلي: يعمل بيترس في مجموعة السيد ميكي (52 عامًا) والذي تتسم قيادته كذلك بالسيطرة، ويتميز بيترس باجتهاده واستقامته وإرادة لا تكلّ نحو مواصلة التعليم، وتتمتع محادثاته مع الأطباء بمستوى عالٍ؛ ولذا يحظى بتقدير كبير من جانبهم، بالإضافة إلى تمتعه بالإخلاص عمومًا، ولم تكن لدى ميكي مطلقًا صعوبات مع بيترس، ومن ثم سيشعر بالأسف الشديد إذا اضطر إلى خسارة مثل ذلك الرجل الكفء وإن كان لن يعارض انتقاله إذا كان ذلك في مصلحة الشركة.

أما السيد كروج فإنه يعمل في مجموعةالسيد هوفمان (36 عامًا) الذي يقوم رجاله بشكل يتسم بالتعاون، حيث يترك لمعاونيه الحرية في تحديد جدول جولاتهم، كما يتم التمهيد للمهمات

الخاصة من خلال المناقشات الجماعية، بالإضافة إلى أن جماعته تقف منذ سنوات على القمة في مجال التسويق، ويحظى كروج بتقدير هوفمان، لأنه مجتهد وطموح ولديه أفكار كثيرة، وتدين له الجماعة بالكثير، لأنه فيما مضى تقدم بمبادرات أدت إلى تحقيق المجموعة دائمًا لأفضل معدلات التسويق، كما أن الجميع يحبونه بسبب شخصيته المتوازنة.

نرجو الإجابة على الأسئلة التالية:

1- من الذي ينبغي أن يقترحه المدير ليخلف «هوهم» في منصبه؟

2- ما هي مبررات قرارك؟

3- على فرض أنه ستتم ترقية كروج: فما هو أسلوب القيادة الذي يمارسه؟

دراسة الحالة 6: خلافات في مصنع الأسمنت:

يتولى المهندس هانز ماركينج «H.Markig» منذ 8 سنوات إدارة مصنع الأسمنت التابع لشركة بناء في جنوب ألمانيا، ويبلغ من العمر 57 عامًا، ويعمل لدى الشركة منذ 22 عامًا، ولا شك أنه حقق للشركة إنجازات كثيرة، ودائمًا ما تقدر إدارة الشركة إخلاصه وتفانيه، ويمكن وصفه بعبارة أنه رجل من المدرسة القديمة يمكن الاعتماد عليه، وحتى خلال ما يسمى بفترة الازدهار المعماري تمكن من الالتزام بكافة المواعيد المقررة لإنهاء العمل.

إلا أن الظروف تغيرت مؤخرًا، حيث لا ينجز المصنع في المتوسط سوء 60٪ من الأعمال؛ مما أدى إلى فصل بعض العاملين، وقد تلقى المدير هيرمر «Hirmer» المسؤول داخل الإدارة عن المصنع خلال الشهور الأخيرة تقارير (من طرف ثالث) أن مناخ العمل داخل المصنع لم يعد كما كان في الماضي، خاصة المشاحنات التي تحدث بين ماركيج والأسطى سيب كماتسماير المسؤول عن مجموعة عمل تتكون من أربعة من الألمان وثمانية من العمال الأجانب.

ويبلغ عمر كاتسماير 38 عامًا ويتمتع بالخبرة، ويعمل لدى الشركة منذ 6 سنوات، وهو يعرف بشكل تلقائي كيف يقود معاونيه الذين لم يواجه معهم أية مشاكل رغم أن بينهم عمالًا أجانب من إسبانيا وإيطاليا واليونان، بل إنه جرؤ قبل 4 سنوات على تعيين إيطالي رئيسًا للعمال - وهو ما لقي أيضًا قبول الألمان الأربعة، وبمجرد تولي كاتسماير قيادة تلك المجموعة تحسنت

نوعية الأجزاء المنتهية، كما كان يتم دائمًا إنجاز قدر أكبر من المقرر، ومن ثم جرى العرف دائمًا على تكليف كاستماير من بين الأسطوات الأربعة، داخل المصنع، بإنجاز أصعب الأعمال.

وكان من رأى ماركينج أنه في ظل الموقف الراهن ينبغي إجراء إصلاحات في المباني والمعدات داخل المصنع، والتي لم يكن الوقت متاحًا لتنفيذها في الفترة الماضية، وهكذا حتى آخر صباح الإثنين خلال المناقشات الروتينية عن الجماعة التي ستتولى تنفيذ هذه الأعمال، وكان كاتسماير هو الوحيد بين الأسطوات الأربعة الذي عارض ماركيج.

فقد كان كاتسماير يرى أن «عماله المهرة» أكبر من أن يقوموا بتلك الأعمال التافهة، وطالب بضرورة أن تواصل الجماعة عملها في التطبيق الأسمنتي، على أن تتولى بصفة خاصة جماعة الأسطى أوربانيك تلك الإصلاحات خاصة أنها لم تحقق مطلقًا أية أعمال متميزة من قبل! وهنا توجه المدير هيرمر صباح يوم إلى المصنع وتحدث مع ماركيج، ولم يذكر في البداية شيئًا عن الشكاوى التي وصلته، ولكن حين قال ماركيج إن كل الأمور في المصنع تسير على ما يرام فإن هيرمر أشار إلى الخلافات التي سمع عنها بين ماركيج وكاتسماير، وهنا انفجر ماركيج قائلًا إن الناس في الإدارة اعتادوا ترديد هذه الشائعات عنه، ثم اعترف أخيرًا بأن هناك بعض المشاكل بسبب أن كاتسماير الذي يتوهم العظمة في نفسه يعتقد أنه أفضل من أن يؤدي أعمالًا بعينها، ولكن كاتسماير لا يستطيع في الوقت الحالي أن يعارض طويلًا التعليمات الواضحة لمدير المصنع وأنه أي ماركيج سيوقف هذا المتمرد عند حده!

وبعدها اتجه هيرمر إلى كاتسماير الذي أفصح عما في صدره، فكان من رأيه أنه قد آن الأوان لأن يتخلى ماركيج عن لهجته العسكرية، التي اكتسبها من العمل في المواقع الكبرى، وأنه إذا اتبع رأي كاتسماير هذا الأسلوب مع معاونيه فسيشهد تمردهم باستمرار، كما أشار كاتسماير إلى أنه تلقى من شركته السابقة، وهي إحدى كبرى شركات المقاولات الألمانية في فرانكفورت، تلقى عرضًا للعمل في السعودية، وهو يرى أن العرض يناسبه لكونه ليس متزوجًا، وعمومًا فإنه يفضل الذهاب إلى الصحراء، ولا يتحمل مكائد ماركيج الذي لا يفعل شيئًا سوى الجلوس في مكتبه.

وبعد هذا الحديث عاد هيرمر قلقًا إلى ماركيج، ولأن الشركة عادت من جديد لتحصل على بعض العقود الجيدة، فإن هيرمر يرى أنه ليس في وسع المرء التخلي عن أسطى يعتبر الأفضل في المصنع لمجرد حدوث بعض المشاحنات بينه وبين مدير المصنع.

أجب من فضلك على الأسئلة التالية:

1- هل يمكن القول بأن المهندس ماركيج تصرف بشكل خاطئ عمومًا مع كاتسماير؟

2- ما هي نصيحتك إلى هيرمر فيما يتعلق «بتحفيز العاملين»؟

دراسة الحالة 7: مشكلة إيميل «Emil»:

ينظر إيميل إلى المشاكل الطارئة في إطار الخبرات التي جمعها، ولأنه يتقدم في العمر فإنه ينظر إلى الأمور بسلاسة، وهكذا فإنه لا يعتبر الأمر كارثة إذا تم تخطيه في الترقية ذات يوم داخل الشركة، لأن الكارثة الحقيقية بالنسبة له تكون عندما يفشل في إنجاز شيء هام ويتعرض للانتقاد من جراء ذلك؛ لأن من شأن ذلك أن يعرض للخطر مكانته التي حصل عليها بشق الأنفس.

فقد قضى إيميل سنوات طويلة قبل أن يصبح مديرًا لأحد الأقسام، كما أن كثيرًا من زملائه السابقين لا يزالون يقفون أمام الماكينات ويعتبرونه شخصًا ناجحًا، كما يعتبر نفسه كذلك.

ولقد تكيف إيميل مع فكرة أنه لن يصبح مطلقًا مديرًا للمؤسسة، وقد أدرك ذلك بوضوح خاصة بعد أن تجاوزه الشباب كثيرًا في سلم الترقي بالشركة، ولذلك كان أهم شيء بالنسبة إلى إيميل ألا يخسر موقعه كرئيس للإنتاج.

إلا أن المديرين الشبان لهم رأي مختلف؛ لأنهم لا يفكرون أن يظلوا طوال حياتهم مديرين للإنتاج وفي مقدورهم المخاطرة باستخدام أساليب جديدة، ولكن إيميل متقدم في العمر ويخدم منذ وقت طويل بشكل لا تجعله يقدم على المخاطرة (حيث إنه يعمل في الشركة منذ 31 عامًا، ويعمل رئيسًا للإنتاج منذ 14 عامًا، وسيحال إلى المعاش بعد 6 سنوات).

ولذلك يلتزم إيميل أقصى الحرص لحماية موقعه الذي لا تهدده الصعوبات المعتادة التي تظهر باستمرار، فقد مارس عمله لسنوات طويلة بحيث يستطيع التغلب على كافة الصعوبات الإنتاجية اليومية ـ بشكل جيد، وإنما يكمن الخطر في شيء مجهول ولم تتم تجربته من قبل.

المشكلة: اضطرت الشركة بسبب أوضاع السوق إلى ترشيد الإنتاج بصورة أكبر ـ وبشكل خاص لكي لا تفقد حصتها التصديرية المرتفعة والتي تمثل 40% من الإنتاج، ومن ثم فقد

قررت إدارة الشركة العمل بأساليب إنتاج جديدة مع جيل جديد تمامًا من المعدات المبرمجة سلفًا، وكان الجميع يدركون أن رئيس الإنتاج الكفء إيميل لن يستطيع الوفاء بمتطلبات عملية التغيير تلك.

السؤال: ما الذي يمكن عمله حتى يمكن الإبقاء على إيميل «شكليًا» كرئيس للإنتاج؟ وكيف يمكن إقناعه بمهارة من الناحية النفسية بقبول ذلك التطور الجديد؟

الملحق الثالث: التدريب باستخدام التسجيل بالفيديو:

حينما توافق إدارة الشركة للمدرب على الحصول على جهاز تسجيل فيديو (أو حتى استوديو اتصالات) فلا يجب على المرء أن ينطلق فرحًا إلى أقرب محل للأجهزة الإلكترونية، ولكن عليه التفكير أولًا في أفضل استخدام لهذه الوسيلة، فما هو المهم بالنسبة إلى التعليم بتلك الوسيلة؟

ربما تساعدك التجارب التالية في الإجابة:

1- من الخطأ استخدام الفيديو في توصيل معلومات جديدة، وإنما في التدريبات السلوكية وحدها، ولا شيء غيرها!.

2- من يشاهد نفسه على الشاشة يحصل لأول مرة في حياته على انطباع بخصوص تأثيره على الآخرين، خاصة فيما يتعلق بالربط بين الصورة والحديث («يا إلهي» هل أتحدث تلك اللهجة البافارية الدارجة! ـ وهل هذا صوتي؟ ولماذا أهز دائمًا كتفي الأيسر؟») ولن يمكن نسيان مثل تلك التجربة مطلقًا (والتي تكون صادمة أحيانًا).

3- يخشى الكثيرون أن يروا أنفسهم كما هم! ويجب العمل بداية على إزالة هذا الخوف، ويتم ذلك جيدًا من خلال مناقشات الجماعة، حيث تعطي الجماعة موضوعًا ساخنًا لمناقشته، مثل:

- هل كان قرار بابا الفاتيكان المعارض لحبوب منع الحمل ذكيًا سياسيًا أم لا؟
- هل يمكننا تحمل توسيع السوق الأوروبية شرقًا في ظل الظروف الحالية؟
- هل توافق على الرأي القائل بأن سوء استخدام العقاقير من جانب الشباب هو مسؤولية الآباء وحدهم؟... وهكذا.

ويبدأ كافة الدارسين في المشاركة عادة في تلك المناقشات بصورة تجعلهم بعد فترة قصيرة ينسون الكاميرا، والمهم في مثل تلك المناقشات أن يتحرك المدرب (الذي تم تحديده مسبقًا) بمهارة، وعليه أن يحرص بشكل خاص على أن يقوم كل مشترك بعرض رأيه.

وإذا تم عرض اللقطة بعد ذلك على الشاشة فلا يجب أن يبخل بالتعليق عليها، كما يجب أن يشير المرء تحديدًا إلى الملاحظات الذكية للدارس حول الموضوع وكذلك إيماءاته الطبيعية وابتسامته الودودة... إلخ، كما يجب على المرء أن يتجنب في هذه المرحلة الإشارة إلى نقاط ضعف الدارس.

4- يجب أن تكون أولى تمثيليات الأدوار قصيرة قدر الإمكان ولا تتجاوز الدقيقة، وبالنسبة إلى السلوك الخاطئ فيتم تجاوزه تدريجيًّا، من خلال تكرار عرض نفس الموقف عدة مرات متتالية والتأكيد في كل مرة على ما تم تعديله، ومن الأمور المفيدة هنا كذلك في نهاية الفصل الدراسي أن يجري عرض متقابل للخطوات المترددة في البداية مع تلك التي تم إتقانها آخر الفصل، وهكذا يرى الدارس التقدم الذي حققه ويخرج مزهوًّا بنفسه.

5- تتم دائمًا في بداية الفصل المصور بالفيديو لفت نظر الدارسين إلى أنه ستتم إعادة عرض ما تم تصويره، ولكن لن يشاهدها أي شخص غريب، ولا حتى من إدارة الشركة!

6- تعتبر دعوة رؤساء الدارسين أثناء التدريب الأولى أما الكاميرا بمثابة خطأ فني؛ لأن ذلك سيؤدي إلى التوتر والإحباط.

7- ولذلك يجب أن يكون تتابع خطوات التدريب أمام الكاميرا خاصة مع الأشخاص الجدد، يجب أن يكون كما يلي:

- التعود على المناخ الجديد من خلال العمل الجماعي.
- عرض مواقف بسيطة تستغرق دقائق معدودات.
- عرض أدوار صعبة ذات أهداف محددة بدقة.

8- يجب ألا يزيد غدد المتدربين أمام الكاميرا في كل مجموعة على ستة أفراد كحد أقصى، فإذا كان عدد المشاركين كبيرًا يتم تقسيمهم كذلك إلى مجموعات سداسية تتبادل مواقعها، أي أن تكون مجموعة واحدة حاضرة التصوير.

9- من المهم أن يتكرر وقوف الجدد كثيرًا أمام الكاميرا؛ لأن ذلك يؤدي إلى أن يفقد التشويق أثره، وبعد التمرين لثالث أو رابع مرة يبدأ العمل الحقيقي من خلال التركيز على واجبات كل دور.

10- إن أكبر ميزة فنية من وراء استخدام التصوير بالفيديو هو إمكانية استخدامه في أية غرفة معتدلة الإضاءة، وبالطبع فإن وجود استوديو طبيعي سيكون أمرًا مثاليًا ـ ولكن لا يمكن إعداده بدون استشارة فنية متخصصة.

11- من أكبر الأخطاء الناجمة عن إنشاء استوديو خاص بالشركة هو عدم وضوح الهدف من ذلك: فمن الذي نريد تدريبه؟ وما هو مستوى التدريب؟ وما هي الأهداف المراد تحقيقها من التدريب؟ لأن التوضيح المبدئي لتلك الأمور هو الذي يجعل الاستثمار مجديًا ولا يثير مشاعر الغضب أو الإحباط العام لدى إدارة الشركة والدارسين! بغض النظر عما يثيره ذلك من التقليل من هيبة المدرب.

وظيفة المدرب أثناء العمل بالفيديو:

هناك بعض الشركات التي تنفق أموالًا كثيرة على إنشاء مراكز تدريبية متطورة، أي تعمل بشكل خاص بأحدث الأجهزة (AV)، وغالبًا ما تدع هذه الشركات البائعين المهرة الذين يدعون أن وظيفتهم استشارية يقنعونهم بشراء كميات من شرائط الفيديو المبرمجة سلفًا، وتعتقد أنها بذلك يمكن أن تبدأ التدريب، ولكن ماذا عن المدرب؟ آهٍ، يمكن استخدامه بشكل خاص للترحيب بالدارسين، ولتشغيل الأجهزة ومراقبة الالتزام بالجدول الزمني.

هل هذه مبالغة؟ إنها كذلك بالطبع! لأنك أيها الزميل المدرب تقرأ في النهاية كتابًا تربويًا تعليميًا، وفي هذا المجال تجد أحيانًا أن المبالغة في الصياغة تكون ضرورية، ولكن دعنا أولًا نوضح تساؤلًا تناولناه مسبقًا حول «متطلبات المدرب» (الفصل الرابع)، وهو: ما هي وظيفة المدرب حقًا هذه الأيام، وهو الذي يعمل في إطار ما يسمى «بالربطة الإعلامية»؟ إنه يعتبر في هذا الإطار وسيلة إعلامية من بين الوسائل الأخرى، وذلك لأن الدارس يحصل من خلال محاضرة المدرب، ومن خلال شرائح البروچكتور وغيرها من الوسائل السمعية والبصرية

وكذا الأفلام التعليمية على ما يريده، ورغم ذلك فإنه يعتبر خطأ فكريًّا أن يوصف المدرب بأنه مجرد وسيلة إعلامية بين وسائل أخرى!

وأنا أنقل الآن عن يورجن فاسرمان «Jürgen Wassermann» من أكاديمية مكاتب التوفير في مدينته بسوق:

«إن التصور القائل بأن استخدام الوسائل الفنية في التدريب يمكن أن يؤدي إلى الاستغناء عن المدرب المؤهل وإلى أسلوب غير شخصي «موضوعي» في التدريب (أيًّا كان ما نفهمه من ذلك)، بصورة أشبه بالسبب والنتيجة «في المعتقدات الحديثة والذي يرى أن خلاص البشرية في المستقبل (أيضًا في النواحي التدريبية) في استخدام الأجهزة التقنية (أيضًا في التدريب)، إلا أن الحقيقة أدت إلى إزاحة تلك الأمنيات؛ لأن استخدام الوسائل الفنية في التدريب لا يعني الاستغناء عن المدرب، وإنما يتطلب وجود مدرب مؤهل، ويعتبر إدراك هذه الحقيقة أساسًا لتحقيق النجاح في التدريب».

وأخيرًا نؤكد بوضوح شديد أننا لا نقصد «بالمدرب» المدرس بالمعنى التقليدي! لأن المدرب في فصول تدريب الكبار يجب أن يعتبر نفسه بمثابة «مدير» عليه أن يفي بثلاثة متطلبات:

1- يجب أن يتقن مهنته، ويشمل ذلك أن يتقن استخدام الأجهزة المعمول بها في مجاله، إذ ماذا تفيد الشرائح المصورة التي يظل المدرب يعلق عليها طويلًا حتى يروح الدارسون في سبات عميق؟

وماذا تفيد أحدث الأجهزة الفنية إذا لم يعرف المدرب إمكانياتها وحدود استخدامها؟

2- يجب أن يتمتع بالقدرة على الإحساس بالآخرين، ويكون على معرفة بالحقائق النفسية الأساسية حتى يتمكن من التعرف على المشاكل المتعلقة بديناميكية الجماعة، ويُسهم في التعامل معها.

3- يجب أن يكون خبيرًا قويًّا في المجال الذي يتولى التدريب فيه (مثل البيع، وتكنيك القيادة، اقتصاديا التشغيل... إلخ). وفي كل فصل دراسي تظهر مسائل خلافية، وهنا ينظر جميع الدارسين فجأة ناحية المدرب لمعرفة: ماذا سيقول بهذا الخصوص؟ فإذا لم يكن المدرب

قادرًا من منطلق متفوق على أن يعطي توصيات محددة، فإن ذلك سيهزّ صورته، ولذلك ـ فمن رأيي الشخصي ـ أن أفضل مدرب هو الذي تحول إلى التدريب بعد أن حصل على خبرة مهنية طويلة ناجحة.

وهذه النقطة الثالثة تتحقق، كلما ارتفع مستوى وكفاءة المشاركين في الفصل الدراسي، وسنعرض كمثال «تدريب الإدارة» الذي تشارك فيه القيادات الوسطى والعليا، ويقول مانفريد ميخائيل من أكاديمية صناديق التوفير في بون أيضًا بهذا الخصوص:

«إن المبادئ المذكورة آنفًا بشأن تدريب القيادات تظهر بوضوح أنه لا يكن الاستغناء ـ عن المدرب المرن والحساس على الرغم من كافة المساعدات التدريبية، وهناك قدر كافٍ من برامج الكمبيوتر المستخدمة في التدريب مع الأجهزة الخاصة بها، إلا أن المرء يفتقد المدرب الذي يستطيع التعامل مع كافة المواد التدريبية، - بما في ذلك معلومات وخبرات الدارسين ـ بشكل مؤثر».

وكنت قد أشرت بالفعل في موضع آخر من هذا الكتاب إلى أن المدربين في ألمانيا لن يشكوا مطلقًا من قلة العمل.

كما أريد أن أوصي هنا (خصوصًا للمدربين الشبان) أيضًا بالكتاب الخاص «بالتعليم والتعلم» البصري والسمعي للبروفسير جونتر أشاور «Günter Aschouer» الذي أخذنا عنه أيضًا الأقوال السابقة، وتتشكل وجهات النظر التي كتبها فريق من المتدربين بشكل كاشف عند التعامل مع الوسائل السمعية والبصرية، وذلك بداية من الأسس التربوية والفنية وانتهاء بالاستخدام العملي.

قائمة اختبار خاصة بالتدريب بالوسائل المساعدة:

أقدم لك فيما يلي أيها القارئ العزيز قائمة بوجهات النظر التي يؤدي اتباعها إلى تسهيل استخدام التسجيل بالفيديو، وخاصة فيما يتعلق بالإعداد النفسي للتدريب.

ما هو هدف التدريب بالأجهزة؟

- إعطاء الإحساس بالأمان.
- تعزيز موقف الدارسي وسلوكياته.
- إعطاء الحافز للانتقاد الذاتي.
- تحفيز الدراس نحو التفكير، وإعادة التفكير.
- توضيح التفاصيل.
- شرح الأمور المعروفة.
- توضيح الوسائل التي أثبتت جدارتها.
- دعم الإيجابيات من خلال التفريط.
- تجسييد الانتقادات.
- العمل على كشف الأساليب السلوكية الجديدة.
- توضيح الأمور السليمة وشرحها.
- العمل على تخزين المعلومات والسلوكيات وإعادة استخدامها.
- ما الذي لا يسعى إليه التدريب بالوسائل؟
- تغيير الإنسان.
- تعرية الصفات الخاصة.
- مساندة الأخطاء.
- إثارة أحاسيس القلق.
- فرض سلوكيات معينة.
- محاكاة الواقع.
- استخدام أساليب غير واقعية.

ما الذي يتوقعه الدارس من التدريب بالأجهزة إذا ذهب عنه الخوف من الوقوف أمام الكاميرا؟

- تجربة ذاتية: حيث يريد الدارس رؤية وسماع نفسه ومراقبة تحركاته ومعايشة ذاته والتعرف عليها والتحكم فيها وتغييرها، وتحسينها.
- يريد الدارس مقارنة نفسه مع الآخرين، وما يعتقده عن نفسه مع ما يعرفه عن نفسه، وما يتوقعه من نفسه مع ما يريد تحقيق لنفسه.
- يستطيع الدارس بناء على تجربته أمام الكاميرا أن يغير من نفسه وانتقادها، والحكم عليها وإعادة تحديد موقفه ومواصلة تدريبه ووضع أهداف جديدة لنفسه.

ما هي الأسس التي يجب اتباعها لإجراء التحليل أمام المونيتوز؟

- لغة الجسد (الوضع، الإيماءات، الإشارات).
- التواصل من خلال العيون.
- طريقة الحديث (واضحة أو غير واضحة، اللهجات).
- الثروتة اللغوية (حجمها، قدرتها على التصوير، تأثيرها، الكلمات الأجنبية).
- تركيب الجملة (طويلة، قصيرة، ملتوية، صعبة).
- هل تم الوصول إلى الهدف من الحديث؟
- كيف جرى الحديث من ناحية الشكل؟
- كيف تم إتقان واستخدام أساليب الحديث التقنية (مثل الأسئلة، والإنصات الفعال، أسلوب الاعتراض)؟
- هل تمت أيضًا مخاطبة المشاعر؟
- هل تم الوصول إلى هدف تحفيز العميل؟ (هل فهم كل شيء؟ هل قبل بما سمعه؟ هل سيتصرف بالصورة المطلوبة؟).

الفصل الثامن

«تدريب ليمنيس كات»

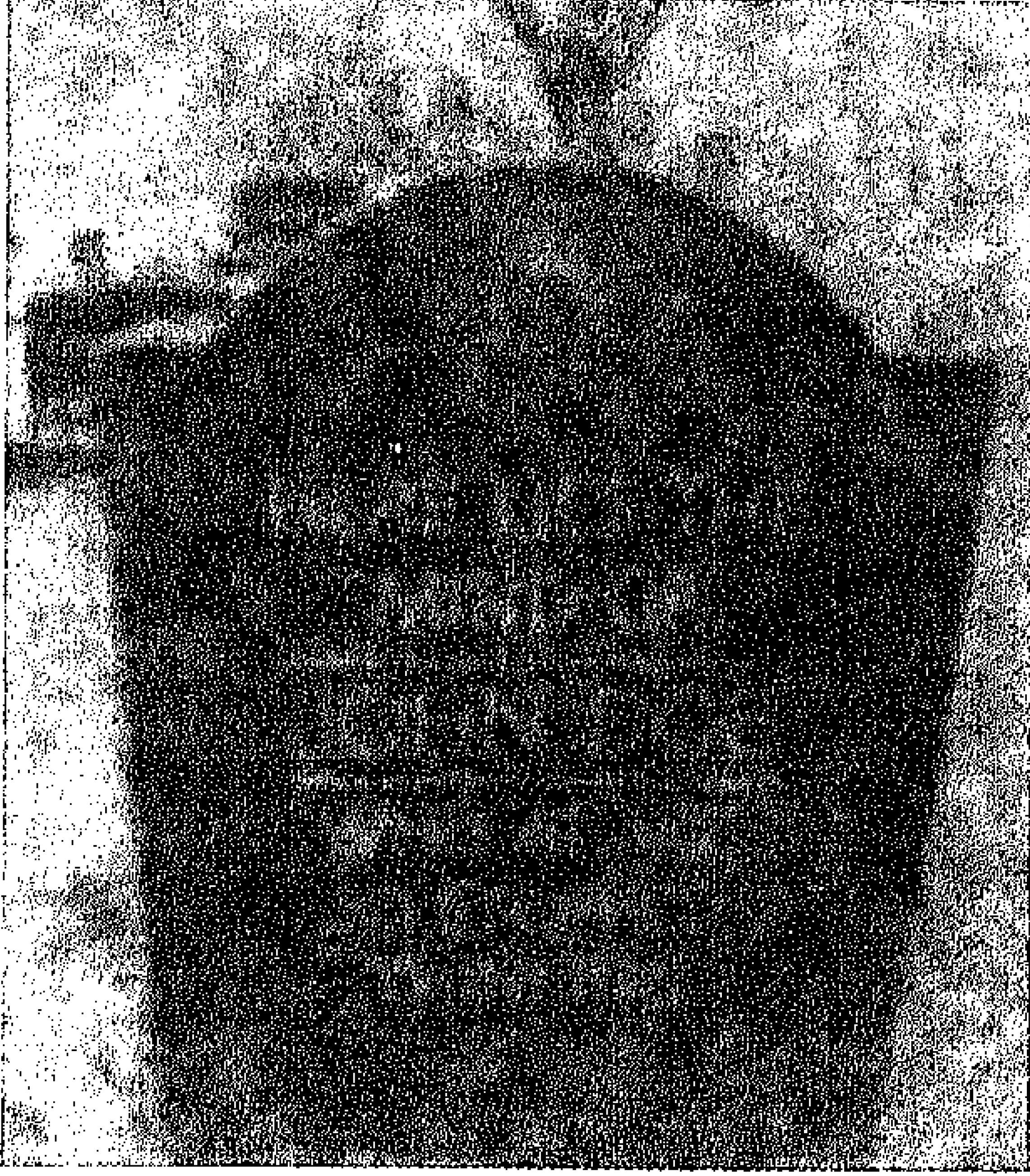
مقدمة: نموذج جديد

بعد ستة عشر عامًا من أول طبعة لكتابي «تدريب المدرب» عملت على وضع النموذج التدريبي «ليمنيس كات» «Lemniskate» حيث يمثل استكمالًا ضروريًا؛ لأنه إذا كانت المعلومات الواردة في الكتاب الأصلي الذي أصبح هو الكتاب الأساسي في هذا المجال فإن تلك المعلومات تمثل مساعدة أولية هامة «للمبتدئين» فإن تدريب ليمنيس كات يوسع المجال أمام المتدربين المجربين، فقد قمت بناء على خبرتي التدريبية (وما تبعها من تغير نظرتي إلى الحياة) بإعادة تحديد النقاط الأساسية في العمل داخل الفصل الدراسي، ويتناول هذا الفصل هذه النقاط، وسبب قياس ذلك والكيفية التي تم بها.

ليس في وسع أي إنسان تعلم كيف يفكر أن يعيش بدون أن يكون لديه نظام قيمي يستند إليه، وهكذا توصلت بعد محاولات كثيرة غير ناجحة إلى ما يسمى بالنظام التأويلي، ولأنني أشعر بالراحة في هذا المجال سأحاول أن أعيش أيضًا المطالب التأويلية.

وهكذا يحاول الشخص التأويلي، كما يطالب دائمًا المفكر الصوفي الكبير جورج أيفانوفتش جور دينيف «G. Iwanowitsch Gurdjeff» أن يسير في الحياة في حالة يقظة وليس في حالة منام، وكنت أشعر أحيانًا أن كثيرًا ممن يعاصرونني قد ماتوا منذ زمن بعيد - ولكنهم لا يعرفون ذلك بعد! وهذا هو السبب الذي جعل الصورة المرفقة تؤثر فيّ إلى حد كبير، وهي مأخوذة من إعلان أمريكي من عام 1970 وقع في يدّي فجأة بعد عدة سنوات أثناء قيامي بترتيب الأرشيف الخاص بي.

ونحن نعيش اليوم في عصر يتم فيه التأثير المنظم على عقل الإنسان، وهو ما يتضح في أن الناس أصبحوا يتجنبون «الفكر» بصورة متزايدة، بالإضافة إلى أنه أكثر راحة أن يتم تسويق الآراء المستهلكة الواردة في صحيفة «بيلير» أو مجلة «بونته» ثم الاستلقاء مساء بعد عناء اليوم للحصول على التسلية من البرامج التي تزداد سطحية عامًا بعد عام، ومن رأيي أن حياة يحياها إنسان ذكي بهذه الطريقة لا تستحق أن يحياها، ولأنني «كمدرب» كنت أعتبر نفسي دائمًا إنسانًا من طراز خاص، أي بمثابة أشكال متعددة من فلسفة حياة إيجابية، فكان طبيعيًّا بحق أن ينعكس هذا الموقف على عملي في الفصل الدراسي؛ لأن الفصل الدراسي التقليدي لم يعد يناسب إنسان العصر الحديث.



ويعتبر نموذج الليمنيس كات هو المثال التأويلي للاستقطاب الكوني المتوازن، وبهذا المفهوم فإنه يرتبط بمبدأ ين يانج «Yin - Yang» الصيني، وهدفي هو نقل ذلك الموقف الفلسفي الأساسي إلى التجربة العملية في الفصل الدراسي، والقارئ وحده هو الذي يمكنه أن يحكم على نجاحي في ذلك، وعمومًا فإنني أرى بناء على تجربتي أن نموذج ليمنيس كات ستكون له فقط فوائد سواء بالنسبة إلى المدرب أو الدارس.

ويبدو أن هذا الفصل الثامن قد يكون أنسب ليخرج في شكل ملزمة لتواضع حجمه، إلا أنّ أي كتاب علمي لا يجب بالضرورة أن يكون مملًّا! لأن مثل هذا الكتاب يجب أن يحمل البصمة الشخصية المؤلفة، ولذا فقد أرفقت مع الفصل رسومات خاصة، أشبه «بأوراق عمل» مستحدثة من فصولي الدراسية، ولم أهتم في هذا الشأن مطلقًا بجمال الرسوم، ولكن بما تعبّر عنه.

إن «النموذج» عبارة عن «إطار فكري» يتكون بشكل خاص من عدد من البرامج والآراء المسبقة، ولأن كل مناضل طوال عشرات السنين يفكر في إطار تلك النماذج، فإنه يصبح من الصعوبة بمكان تغيير مثل هذا النموذج:

إنني آمل أن نمتعكم على الأقل قراءة ذلك «النص اللبرالي» الذي بين أيديكم، فإذا نجحت في دفع أحدكم إلى أن يعكس الأساليب الفنية التي تعملها على عمله ومن ثم يحاول تغيير النموذج السائد المتهالك، سأشعر بسعادة غامرة! كذلك سأكون شاكرًا لورود أي شكل من أشكال التغذية المرتجعة.

الأسس النظرية لتدريب ليمنيس كات:

التاو «Tao»:

كتب الفيلسوف الشهير «برتراند راسل» قبل سنوات، استنادًا إلى ما يعتقد أنه أقدم كتاب على كوكبنا: «كتاب التحولات» (1Ging) كتب يقول: «أعتقد أننا إذا أردنا أن نشعر بالغربة في هذا العالم، فإننا ينبغي أن نمنح آسيًا مكانًا مساويًا في فكرنا، ولا أعرف مدى التغيير الذي سيؤدي إليه ذلك، ولكنني أعرف أنه سيكون عميقًا ومؤثرًا».

أما آز إل. يونسج «R.L. Wing» فإنه يبدأ كتابه باقتباس من أوفيد «OVID»:

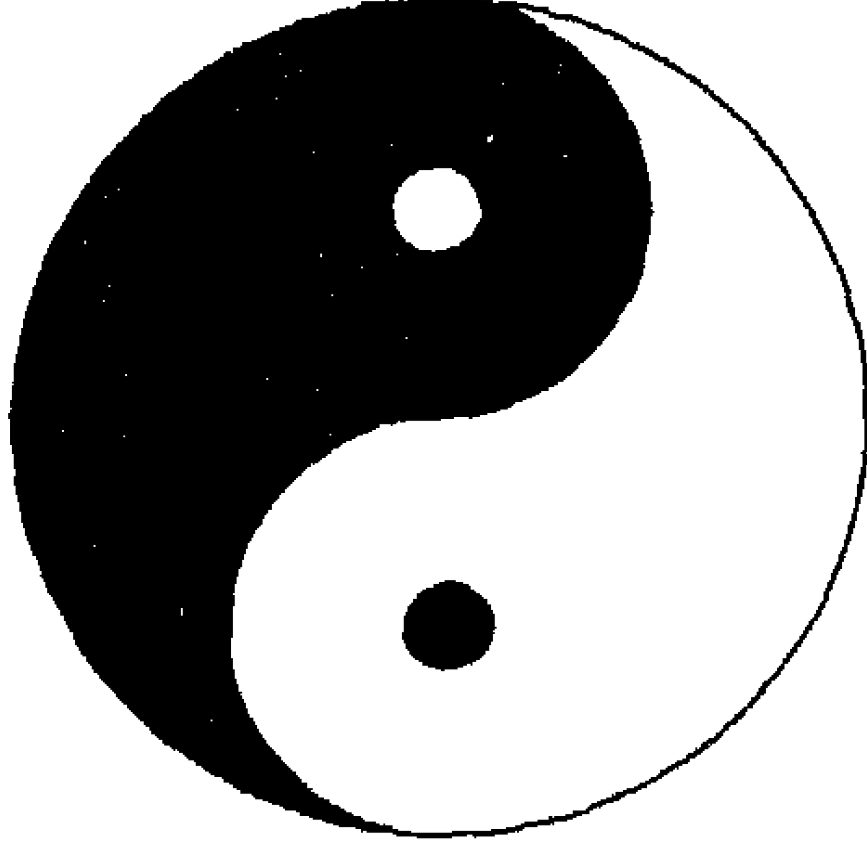
«ليس هناك شيء دائم في الكون، فكل شيء أشبه بالمدّ والجزر، كما أن كل كائن يولد يحمل في طياته بذور التغيير».

إن هذا الاقتباس عن أوفيد يشير إلى أن مختلف الرومانسيين المثقفين كانوا على علم «بالمخزون الفكري الآسيوي» وتعاملوا معه فكريًّا وقبلوه، وذلك بغض النظر عن قيام اليونانيين قبلهم بذلك، مثل «هيراكليت» وبيثاجوراس «Heraklit/ Pythagoras» والآن يتم نشر تلك الأفكار الصوفية على نطاق واسع بعد أن كانت محصورة لدى دوائر بعينها؛ لأنها داخلة في نسيج الحياة اليومية العملية أساسًا، ومن ثم ينبغي علينا أن نتولى الآن إعداد طريق (تاو) نحو التجربة العملية اليومية.

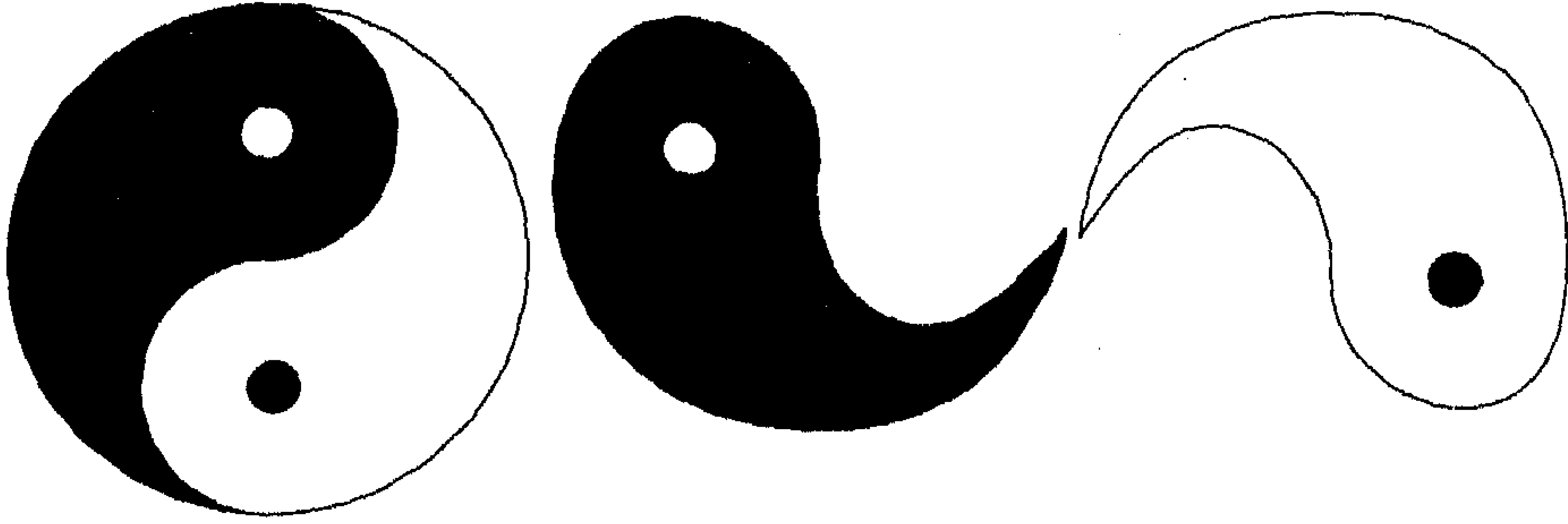
والرمز التالي الذي يصور الكون بقطبين متوازيين «بين يانج» أصبح معروفًا اليوم لكل المثقفين في أوروبا الغربية، ويقول وينج بهذا الخصوص:

«إن هذا الرمز يوضح انقسام الكون إلى عنصرين السلبي والإيجابي واللذين يكونان معًا كلًّا متكاملًا، وحين أراد الكون أن يأخذ شكلًا ملحوظًا فإنه عمد إلى تقسيم نفسه إلى قوتين

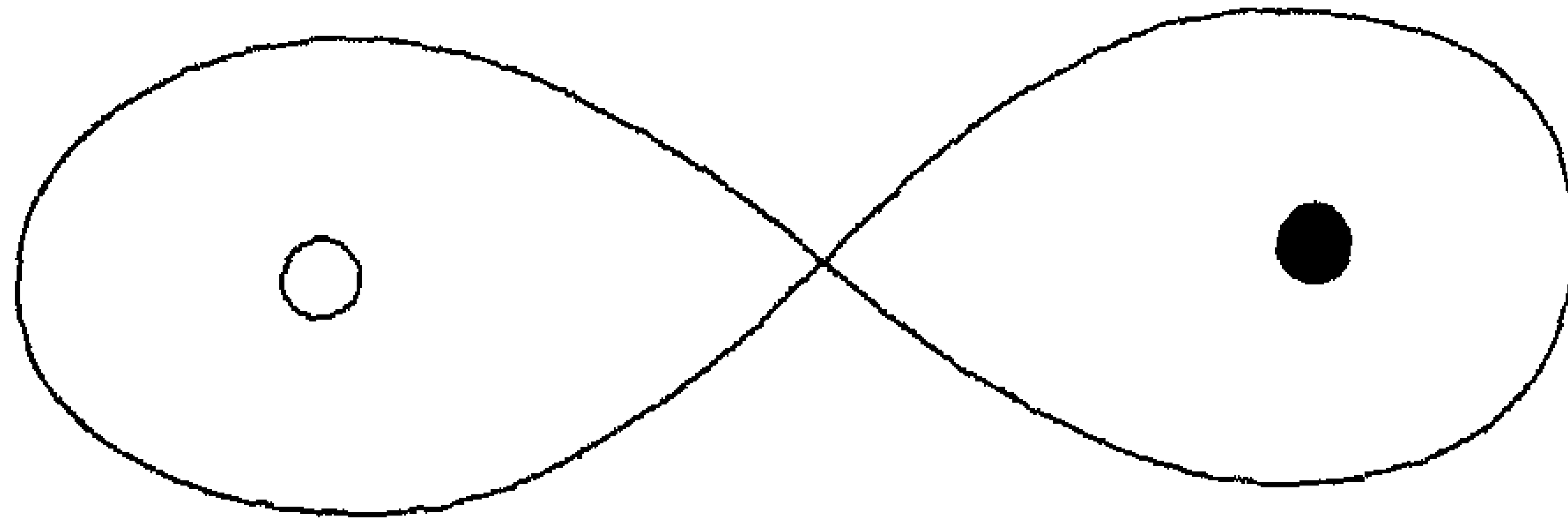
متعارضتين، هما بين ويانج ونشأت كافة الموجودات نتيجة للعلاقة التبادلية بين بين السلبي ويانج الإيجابي، أما البقع المستديرة فهي تمثل بذور التغيير الذي يتم بشكل مستمر ـ تبعًا لقانون التحول العكسي وقانون التكرار على فقرات، ونتيجة لتلك التغييرات المستمرة للقوى الكونية نشأت الحياة التي قامت بدورها من خلال طاقتها الخلاقة بخلق الكون، وأصبح بين ويانج يمثلان الازدواجية الموجودة في كل شيء: في الشحنات المتعارضة للجزيئات النووية، مثلما توجد في الوعي واللاوعي للنفس الإنسانية وتعتبر تلك الازدواجية إدراكًا أساسيًّا سواء في الفكر الصيني القديم أو الفكر العلمي الحديث».



والآن لم يعد صعبًا إقامة جسر يربط بين الفكر المشار إليه وذلك الفكر الهندي الذي يتم التعبير عنه من خلال وسائل بينها الليمنيس كات، ويمكننا على هذا الأساس أن نصور رمز الكون كالتالي:



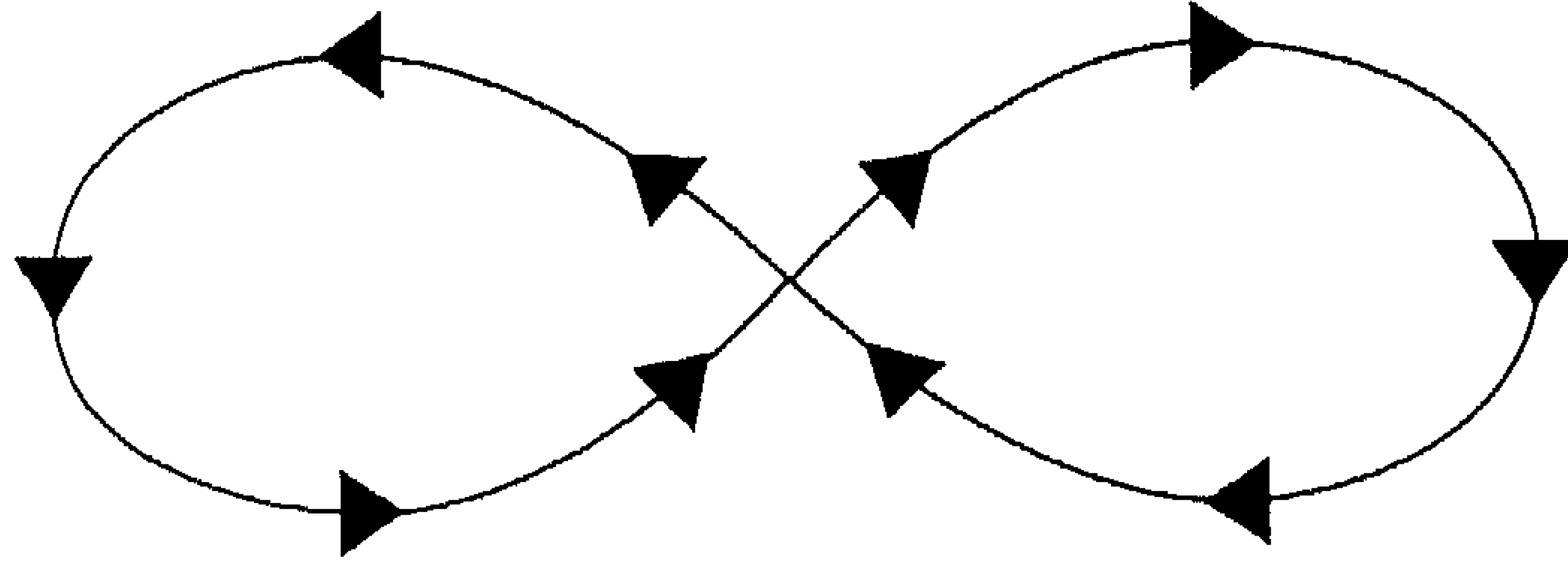
صورة توضيحية مبسطة



نموذج الليمنيس كات وما يعبر عنه رمزيًا:

تأتي الكلمة من اليونانية «ليمنيسكوس» شريطة الرقبة (كوفية) وفي علم الرياضيات يفهم من ذلك منحنى الجبر 4. استدارة، وهذا النموذج يأخذ شكل ثمانية نائمة ويعبر عن اللانهاية، وكانت تحظى في التعاليم السرية للإنسانية بأهمية رمزية خاصة.

ومن خصائص الليمنيس كات أنها تحفز العين فورًا على تتبع سير خطوطها المغلقة، وتؤدي مرارًا وتكرارًا نفس الحركة في اتجاه لانهائي.



وهذه الحركة المستمرة هي التي تجعلها رمزًا للانهاية وللبداية من جديد في آن واحد.

الخلاصة: إن الليمنيس كات تعد تعبيرًا عن تناسق تام، والذي يتضح توازنه من خلال الأنشوطتين اللتين لهما نفس الحجم، ولكنها ليست رمزًا ساكنًا ولا تعبر عن حالة هدوء، وإنما هي تعبيرواضح عن الديناميكية والحركة المنتظمة المتواترة، وعند نقطة تلاقي الليمنس كات فإن هذه الحركة المتأرجحة تحدث تلاقيًا متكررًا أي حركة مقابلة، ولذا تتم دائمًا الإشارة إلى الأنشوطة (+) والأنشوطة (–).

وإذا كنا ننطلق كما يفعل المطلعون على التعاليم السرية القديمة من مبدأ أن الليمنس كات تمثل تركيبة الرمز التي يتم على أساسها إدراك النظام الكوني الضخم وتعريفه، فإنه يمكن التعليق على ذلك بما يلي:

- إن النظام الكوني الضخم يشكل في حد ذاته وحدة متكاملة لا يمكن إدراك بدايتها أو نهايتها.
- إنه في حالة حركة دائمة يمكننا إدراكها في شكل متكرر.

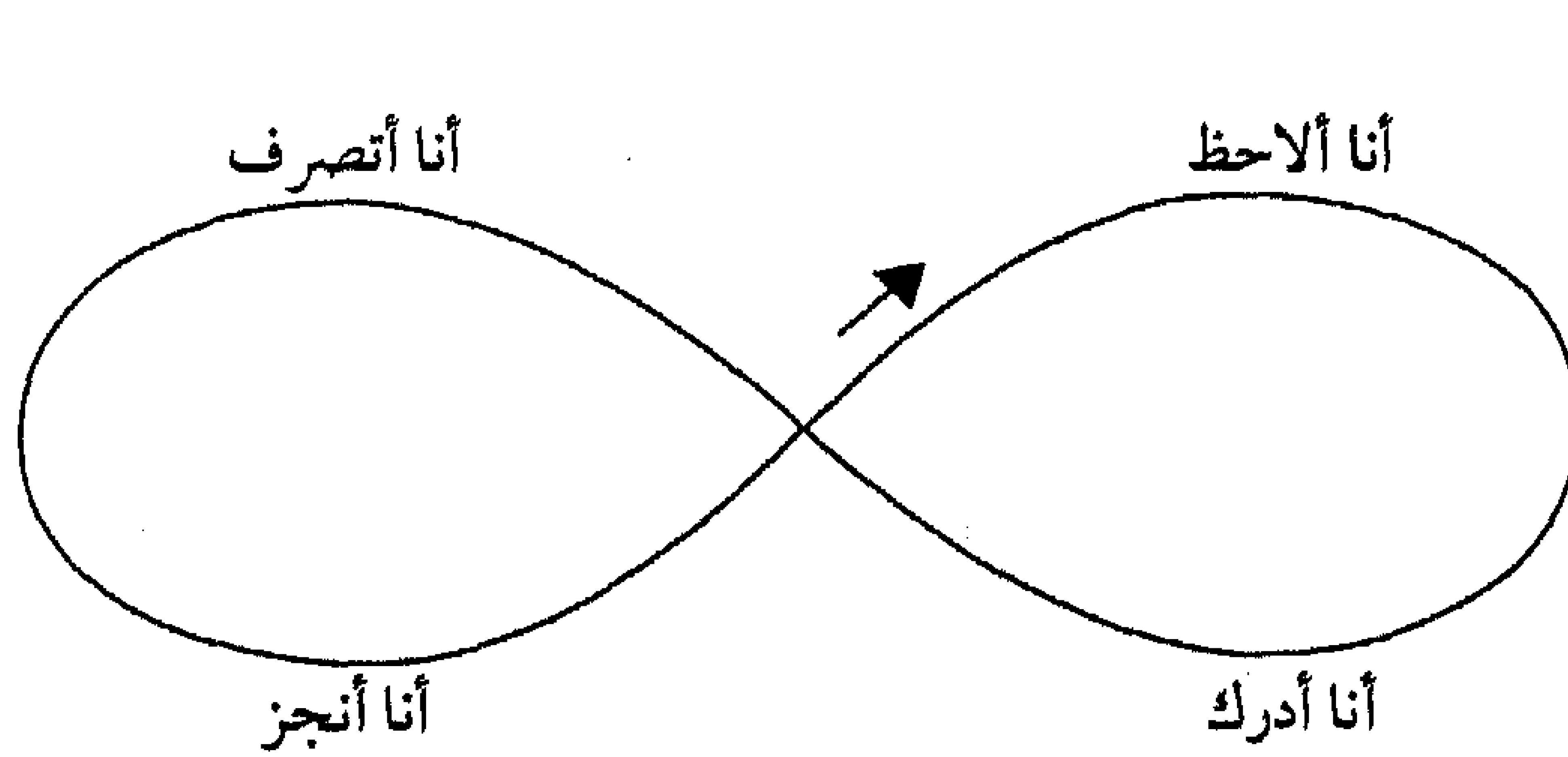
- تنشأ هذه الحركة من الحركة التبادلية بين قطبين متعارضين (الأنشوطة الإيجابية والسلبية) ويجب أن يكون بينهما عملية توازن لأنه بدونها لن يكون هناك انتظام في الحركة.

«إلا أن ذلك يعني أن مبدأ التوازن هو الذي ينظم كل شيء، ويعتبر أساس النظام الكوني الكبير».

أهمية الليمنس كات بالنسبة إلى كافة الأحداث:

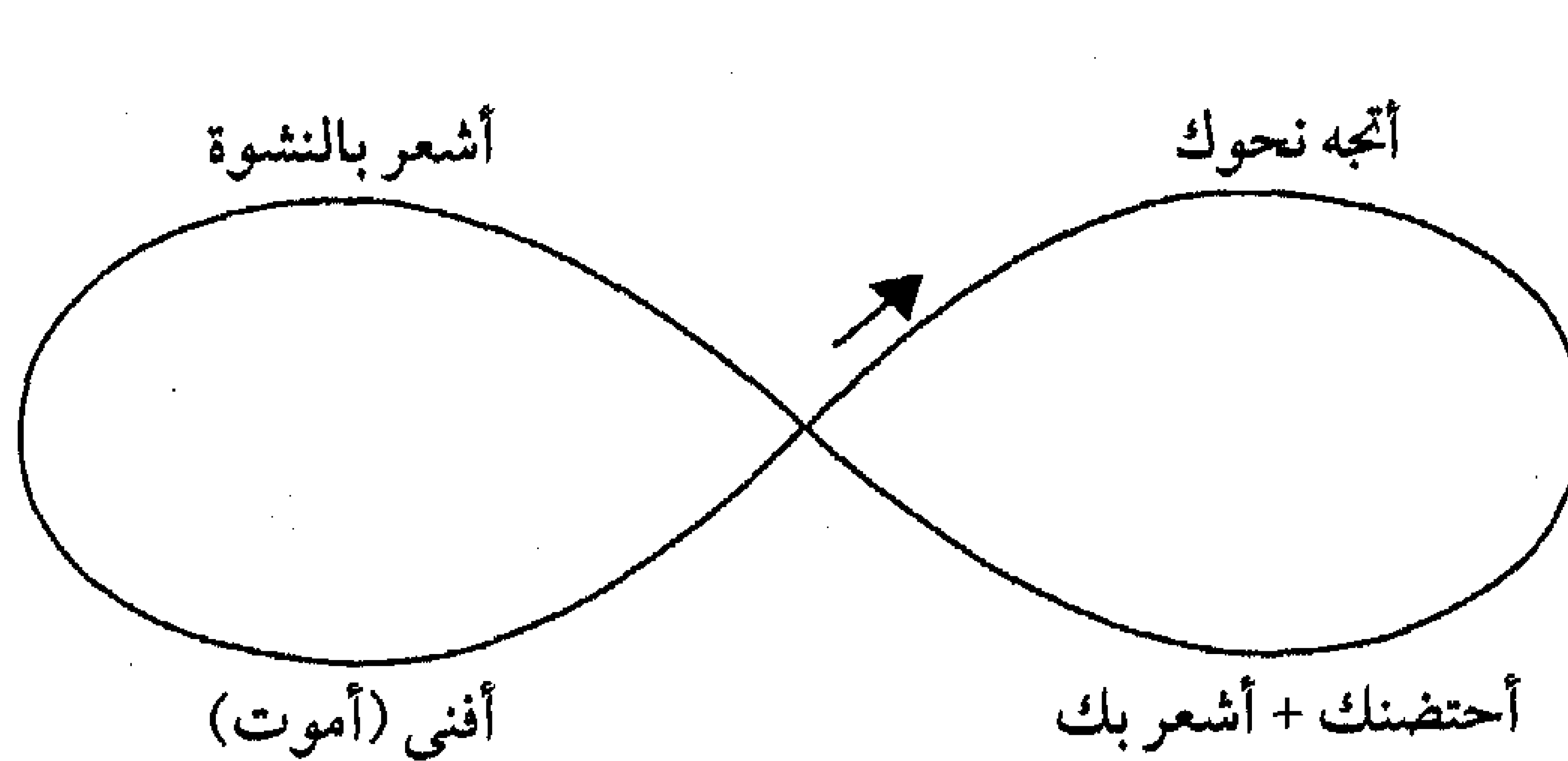
إذا نظرنا إلى الليمنس كات بوصفها رمزًا شاملًا يجسد في ذاته النظام الكوني بأكمله ويحتويه، فإنه يصبح من الصحيح أن كل ما يحدث يمكن النظر إليه في إطار الليمنيس كات، وكذا إدراكه من خلال نظامه الحيوي، وإليكم أمثلة على ذلك:

يمكن أن تصف نقطة التقاء الأنشطوطتين بأنها تعبير عن الوجود الخالص بـ «أنا أكون».



كذلك التعبير عن الحياة الإنسانية التي ربما تمثل من جانب الجميع أقوى كثافة وتركيز، مثل الالتقاء الجنسي، يمكن أن نعبر عنه في شكل الليمنيس كات.

وهكذا يمكن للمرء أن يعتبر قانون التوازن بالشكل الذي تعبر عنه الأنشوطة الكبيرة المتأرجحة بأنه قانون مطلق في الطبيعة كلها، لا يستطيع كائن أو شيء أن ينأى عنه والـذي يتحقق



بالضرورة، ولدى الإنسان من ناحية المبدأ فقط إمكانية أن يعيش إيجابيًا وفق هذا القانون، أو أن يدركه سلبًا ويعايشه، وتنشأ عن ذلك واحدة من أهم الحقائق:

«من لا يعيش، سيضطر لمعايشة الحياة».

تلك أيها القارئ معرفة أساسية حول الليمنس كات ومصدرها، وقد حصلت على هذه المعلومات وكذا الجزء الأكبر من المعرفة الخاصة من العمل ذي الثلاثة أجزاء لهانز ديتر لونيبرجر «H. Dieter Leuenberger» واسمه «مدرسة التاروت» وكذا الحال بالنسبة إلى الرسوم الخاصة بالليمنس كات ونصوصها، وهي مأخوذة عن ذلك العمل العميق الذي توحي به لكل من يبحث عن معلومات في هذا المجال.

الصور التخيلية تسيطر على حياتنا:

ملحوظة أولية:

لا يمكن فهم عالمنا اليوم إلا من خلال الفكر الشامل، وهذا يتطلب منا عند محاولة حل المشاكل منطقيًّا أن نبحث عن مختلف فروع العلوم الطبيعية والفكرية، وهكذا فإننا نتأمل مثلًا أية مشكلة تربوية ذات تأثيرات نفسية أو طبية أو اجتماعية، ولذا سنلقي في البداية نظرة على مجال يبدو غريبًا بالنسبة إلى كل مواطن عادي:

ذلك هو مجال «الشفاء النفسي»

تجارب من مجال الشفاء النفسي

- العامل المشترك في هذا المجال هو المشاركة الفعالة من جانب المرضى، أي أن من يجب شفاؤه سيكون هو أيضًا الشافي في حين يقوم الساحر (لدى الشعوب البدائية) بدور الموجه.

- إن ما يسمى بالشفاء عبر الأشخاص ينطلق من فرضية أن وعي الإنسان يمكنه أن يؤثر على صحة شخص آخر ـ من خلال قنوات معلوماتية ـ لا تزال تمثل لغزًا بالنسبة إلينا.
- إن أساس أية عملية شفاء نفسي هو وجود مناخ من الثقة، بالإضافة إلى حالة من التوقع الإيجابي.

ولذلك إذا استمعت يومًا أيها الزميل المدرب إلى كلمة «الساحر» فليس عليك أن تستدعي على الفور صورة الساحر البدائي الذي يطلي وجهه بالألوان ويثير برقصته الغريبة غبار أرض قريته، ولكن عليك أن تفكر كيف يمكنك تطبيق أساليبه الشافية الناجحة على تجربتك في الفصل الدراسي:

نقل هذه المعرفة إلى تعليم الكبار:

إذا استبدلنا كلمة «المدرب» في العبارات السابقة بكلمة «الشافي» وكلمة «الدارس» بكلمة المريضة، فسوف نحصل على التوصيات التالية فيما يخص التدريب:

- يعتبر الدارس هو الشريك الفاعل حقًّا في العملية التعليمية في حين يكتفي المدرب بمساعدته.
- ينطلق التحفيز الإيجابي للدارس بواسطة المدرب من فرضية إمكان تأثير عقلية شخص على عقلية شخص آخر (وهو ما يقوم عليه تأثير بيجماليون).
- أساس كل نجاح دراسي هو وجود مناخ من الثقة، بالإضافة إلى حالة توقع إيجابي لدى الطرفين.

نتائج الأبحاث الطبية حول الصور التخيلية والجوانب الفسيولوجية:

- هناك علاقة مباشرة بين الصور التخيلية والحالة الفسيولوجية وهو ما يشعر به كل إنسان مباشرة عندما يُثار جنسيًّا مثلًا نتيجة لخياله القذر؛ إذ لا يجب في هذه الحالة أن يكون هناك شريك «ملموس».

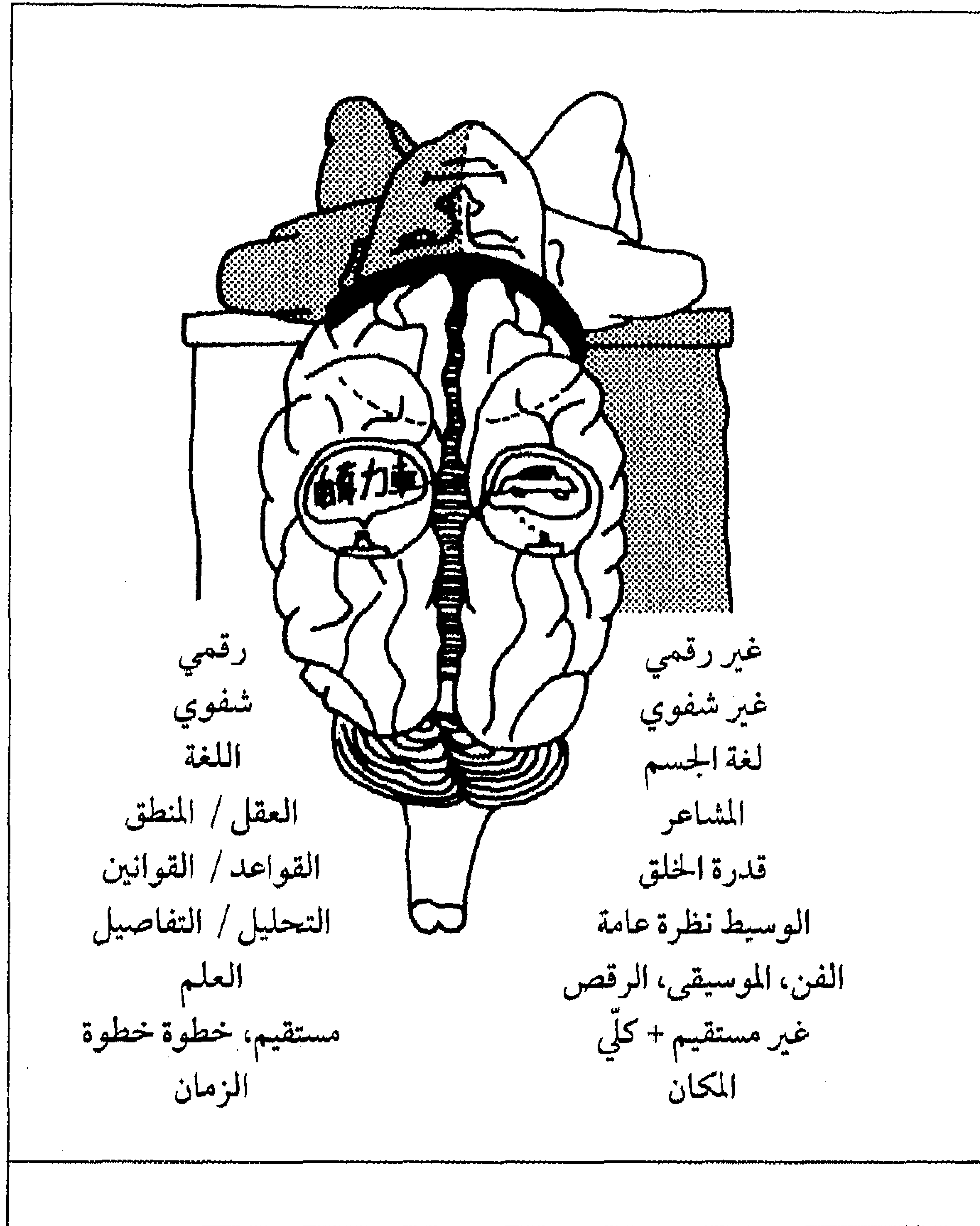
- من الممكن أن تسبق الصور الخيالية التغييرات الفسيولوچية أو تلحق بها، وهو ما يشير إلى كل من الأهمية الأساسية أو نتيجة لرّد الفعل.
- يمكن إثارة الصور الخيالية عن عمد وقصد من خلال نماذج التفكير والسلوك، مثلًا عندما يفكر شخص في عدوه اللدود أو من خلال أحداث غير مقصودة، مثل الأحلام.
- يمكن للصور الخيالية أن تؤثر سواء على النظام العصبي الحركي والهضمي، أي أنني يمكن أن أتصلب في حالة الرعب (وهو التأثير الحركي) أو أتبول على نفسي من الخوف (التأثير الهضمي).

عمليات التحول:

إن قوة الصور التخيلية (أو الخيالات) شديدة بدرجة تجعلها قادرة ليس فقط على تغيير إدراك الإنسان، ولكن أيضًا التأثير بشكل مباشر على الجهاز العصبي ومختلف أجهزة الجسم، فإذا عرف المدرب كيف يثير تلك الصور الخيالية وينقلها إلى الدارسين سيكون قد ضمن النجاح.

طريقة عمل المخ الإنساني:

أصبح من الأمور المعروفة بصفة عامة مؤخرًا، أن عقلنا الجديد ينقسم إلى منطقتين تختلفان في الوظيفة، والرسم التالي يوضح وظائف هاتين المنطقتين، كما يوضح أين يكمن الفارق بين من يشتغل «مخه الأيسر» ومن يشتغل «مخه الأيمن».



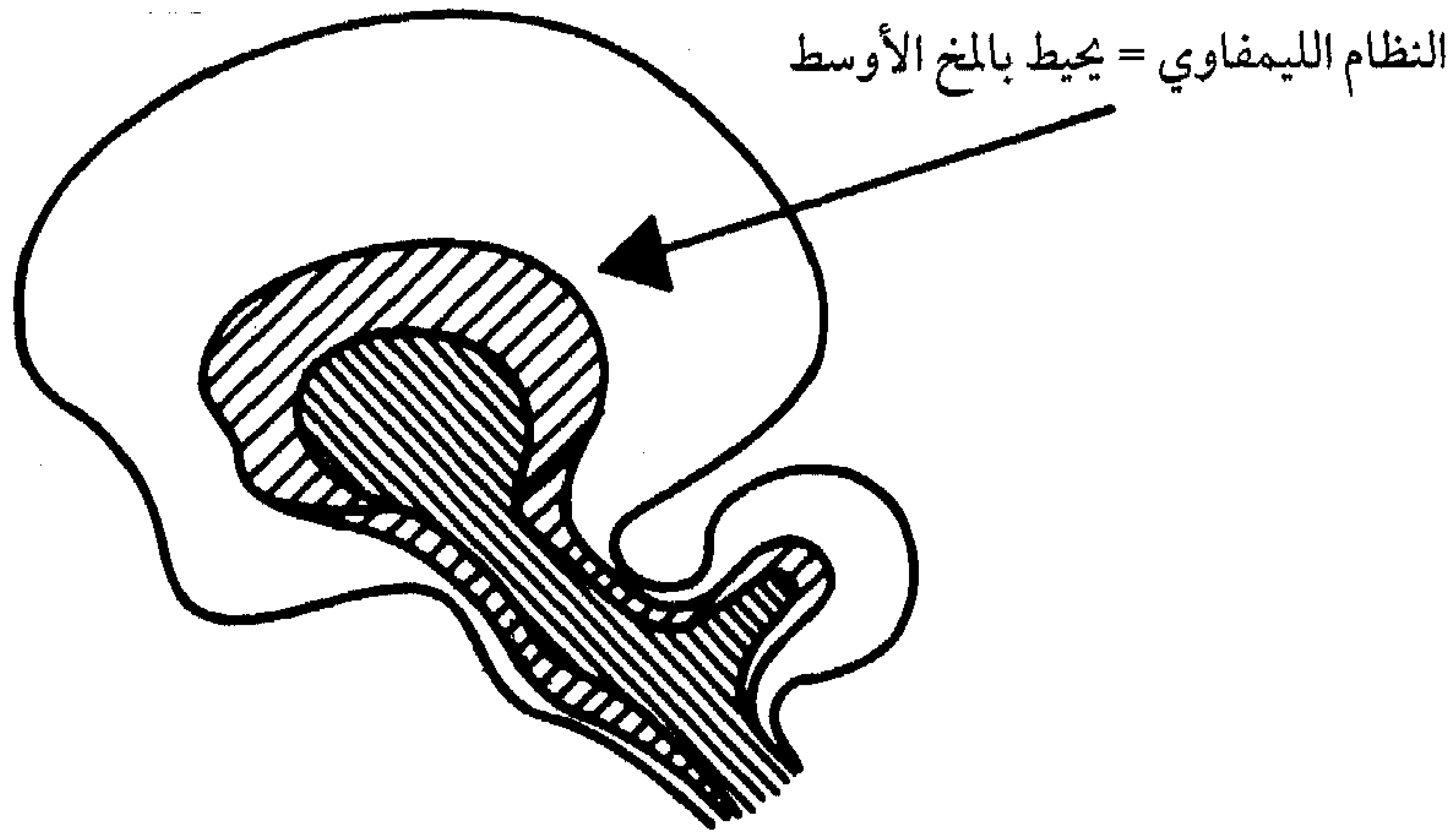
نتائج الأبحاث حول وظائف المخ:

- الصور الخيالية غير الشعورية هي كما يبدو خاصة بالمنطقة اليمنى، ومن الأمور الهامة أيضًا بشكل خاص أن صورة الجسم توجد في المنطقة اليمنى، وحين يصاب الجزء الأيمن من الجمجمة بالضرر لا يستطيع الإنسان الإحساس بجانب من جسمه بحيث يمكن أن ينسى القيام بغسله أو ارتداء ما يغطيه.

- تلعب المنطقة اليمنى دورًا أكبر في التعامل مع المعلومات العاطفية وتكوين الأحكام، كما تنشط في حالات التوتر.

- بسبب أهمية المنطقة اليمنى للنواحي العاطفية ـ يعتقد بوجود ارتباط مباشر بينها وبين النظام العصبي الهضمي، وما يؤيد هذا الاعتقاد وجود شبكة متكاملة من الوصلات العصبية بين المنطقة اليمنى وبين النظام الليمفاوي.

- يكون سلوك الوظائف اللغوية للجهة اليسرى «غريبًا» إزاء الوظائف المستقلة (للنظام الهضمي والليمفاوي) ولذلك يجب ترجمة الرسائل القادمة من المنطقة اليسرى إلى اليمنى إلى مصطلحات غير شفوية.. كأن تكون مليئة بالصور حتى يتمكن النظام العصبي الهضمي من قراءتها.



- تمارس المنطقة اليسرى نوعًا من الرقابة الواعية على نظام عضلات الجمجمة («فرد الذارعين») وفي وسع النظام التخيلي للمنطقة اليمنى أن يمارس رقابة مماثلة عن طريق توصيل الصور الداخلية إلى العضلات المقابلة، مثلًا عن طريق تخيل يد إنسانية تتفتح كالزهرة.

- وأخيرًا نشير إلى أن المخ ونظام المناعة مرتبطان معًا، ما يعني أن تخيلاتنا وأسلوب الحياة الذي نختاره لأنفسنا يمكن أن يؤثرا سلبًا أو إيجابًا على نظام المناعة (وهو أمر هام فيما يتعلق بعلاج السرطان والإيدز!).

- وتقول دوائر علاج السرطان إن من يتجاوزون المرض على المدى الطويل هم من أصحاب الطبيعة المقاتلة، فقد أتقنوا فن الصراع في حياتهم بالفعل حتى قبل أن يعرفوا

بحقيقة مرضهم، وهذا معناه أن الناس الذين واجهوا صعوبات كثيرة وتمكنوا من التغلب عليها قد تعلموا كيف يشحنون نظمهم الدفاعية، وهم يدركون أن لديهم جزءًا احتياطيًّا من قواهم الدفاعية، أما من لم يتعلم الكفاح فسيكون من الصعب عليه تمامًا أن يتعلمه فيما بعد عند مروره بحالات الخوف أو المرض أو الآلام الشديدة، كما أن المرضى الذين كانوا يوصفون بالسلبية، فإنهم كانوا يشعرون بالاضطراب؛ لأن الفضائل أو الصفات التي كانت تفيدهم في حياتهم ـ مثل الود وطيبة القلب والمرونة، والطبيعة المرحة ـ قد فشلت في صراعها مع المرض.

حالات التحول:

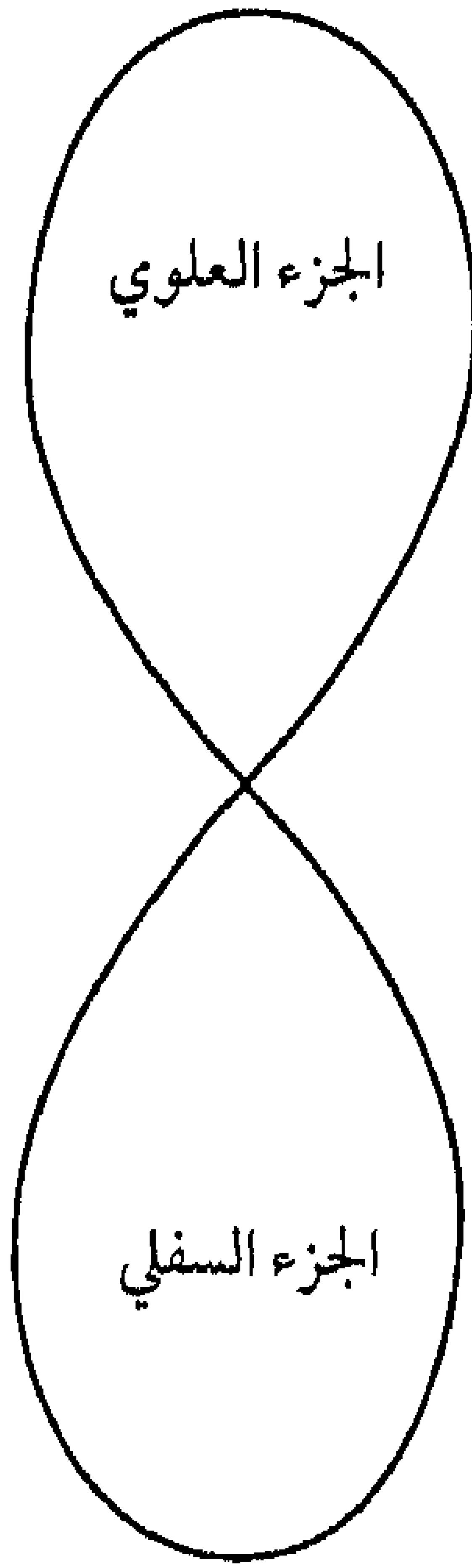
- لأن الجزء الأيمن يلعب دورًا أساسيًّا للغاية أثناء التعامل مع المعلومات العاطفية، يجب على المدرب أن يراعي أنه عند توصيل الصور المتخيلة ألا تدخل في اللعبة أية صور سلبية للمشاعر.
- لأن الصور المتخيلة لها تأثير مباشر على العضلات والأوعية الدموية يجب على المدرب أن يستخدم من حين لآخر تدريبات لإزالة التوتر مع تنشيط المخ ـ مثل تدريبات التنفس مع ترديد عبارات موحية: «يتحرك حجابي الحاجز بحرية» / تتحرك الدماء طازجة داخل مخي.
- ينبغي على المدرب أن يشير (أحيانًا) إلى أن كافة أشكال النجاح، مثل النجاح الدراسي، تؤدي إلى تقوية جهاز المناعة، إذ إن الناس الناجحين لا يمرضون!

أهمية الخيال بالنسبة إلى التدريب:

في إطار نموذج «الليمينيس كات»: فإن علماء النفس والمعالجين الذين وهبوا أنفسهم لأبحاث الإدراك الجسماني، مثل كين ديكتڤالد «Ken Dy Chtwald» وقد تحدثوا عن الفصل الجسماني العلوي ـ السفلي:

- يبدو كما لو أننا جميعًا نتكون من شخصين مختلفين ومركبين فوق بعضنا البعض، والشخص السفلي هادئ وخجول ومتحفظ ويهتم كثيرًا بالأمان العاطفي وأن يقف على أرض صلبة،

في حين أن الشخص العلوي يهوى الحركة والسعي وقادر على التعبير ويهتم كثيرا بالإنجاز والتنفيذ».



وبالنسبة إلى الباحثين فإن مسألة تقسيم الإنسان إلى نصف علوي وآخر سفلي لها أكثر من مجرد أهمية تحليلية، حيث إنها تستخدم أيضًا في تحديد مركزين مختلفين للطاقة في إطار الليمنيس كات أو مستويين للإدراك موجودة داخل كل إنسان، وكل ما هو سفلي ويلتصق بالمجال الأدنى هو من قبيل كل ما له علاقة بالدوافع، والغرائز والعواطف طالما أنها تعبر عن نفسها بطريقة حيوانية في الأصل. أما بالنسبة إلى الجزء العلوي في الإنسان فهو كل ما يعبر عن الوعي والروح والفكر والديانة، أي كل ما هو جيد ببساطة.

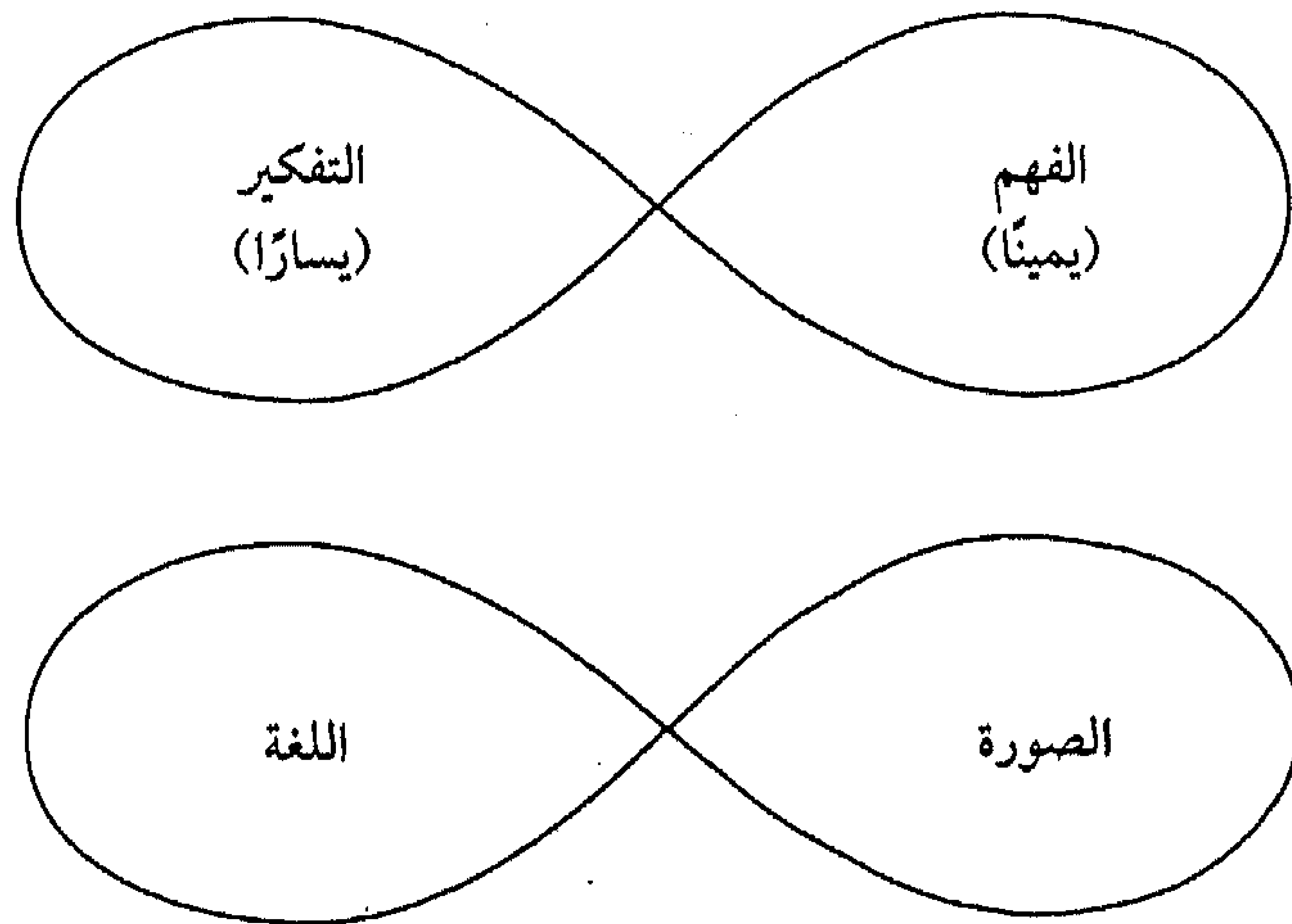
إن الإنسان الذي يقوم بقهر الجزء السفلي لديه فإنه يغير بذلك من نموذجه الليمنيسي كات بصورة تجعل الجزء العلوي يقف أكثر انتفاضًا في مواجهة السفلي الأقل انتفاضًا. والنتيجة: أن ذلك سيؤدي إلى التشويش على التناسق الداخلي في الإنسان، بالاضافة إلى تناغمه مع القانون الأساسي للنظام الكوني، وهو ما يشعر به كل من يتعامل مع مثل ذلك الإنسان غير المتناسق: (والبعض يعاني من هؤلاء الأشخاص العصبيين غير المتوازنين ممن يعملون في خدمة الدولة!).

التوصية رقم 1: إن المدرب الذي يتخذ دائمًا من وجهة النظر النفسية ـ المظهر الأبوي والذي يستطيع الدارس أن يجد نفسه فيه، يجب أن يكون هو أول من يهتم بأن يتحقق على الأقل بقدر ما التناسق الداخلي لديه بين الجزأين العلوي والسفلي.

وكما نعرف فإن نصفي المخ يعملان منفصلين عن بعضهما تمامًا، فإذا راعينا نموذج الليمنيس كات، يمكننا أن نصوغ التوصية رقم 2 كالتالي: ينبغي على المدرب أن يجتهد لكي يتغلب على استخدامه للجانب الأيسر للمخ الذي نشأ عليه، بحيث يسود تناسق الليمنيس كات على كافة أفكاره ومشاعره، فإذا أمكن تقديم المادة إلى جزأي المخ في نفس الوقت أي زمنيًّا من

ناحية ولغويًّا وتصويريًّا من ناحية أخرى، فسوف يفهم المُستقبل الرسالة فورًا ويقدر أهميتها العاطفية، ثم يتولى حفظها في الذاكرة بعيدة المدى.

ملحوظة: لقد أثبتت التجارب العلمية الدقيقة على الإنسان أنه يتم تخزين كل ما يلحظه الإنسان في اللاوعي «على شريط مزدوج» حيث يتولى أحد وجهي الشريط تسجيل الحدث، في حين يسجل الوجه الآخر «الافتراضات» المرتبطة بذلك الحدث، فإذا حدث مثلًا خلال أحد الأعياد الدينية أن استمع الطفل إلى رنين جرس، ثم استمع بعدها بسنوات صدفة إلى ذلك الرنين مرة أخرى سيدخل فورًا إلى الأجواء الاحتفالية لذلك العيد! أو عندما يقوم والد متسلط باستدعاء الأسرة الكبيرة إلى الطعام من خلال الصفارة، فإن الابن الذي يستمع إلى صفارة مشابهة بعدها بسنوات سينتابه شعور عدائي.



وعلى الرغم من أنه تم نشر هذه الحقيقة قبل عدة عقود في المجلات النفسية المتخصصة، فإن الأطباء تجاهلوها، وبعد ذلك بسنوات كثيرة أصبحنا نقرأ في المجلات المتخصصة أن المرضى على ما يبدو يستقبلون كل المعلومات المنطوقة وهم مخدرين تمامًا، ولذلك نوصي الجراحين بأن يغفلوا خلال العملية كافة الملاحظات السلبية (من قبيل: هل سيتجاوز المريض هذه العملية؟) لأن مثل تلك الملاحظات يمكن أن تعرض للخطر فرصة المريض في الشفاء.

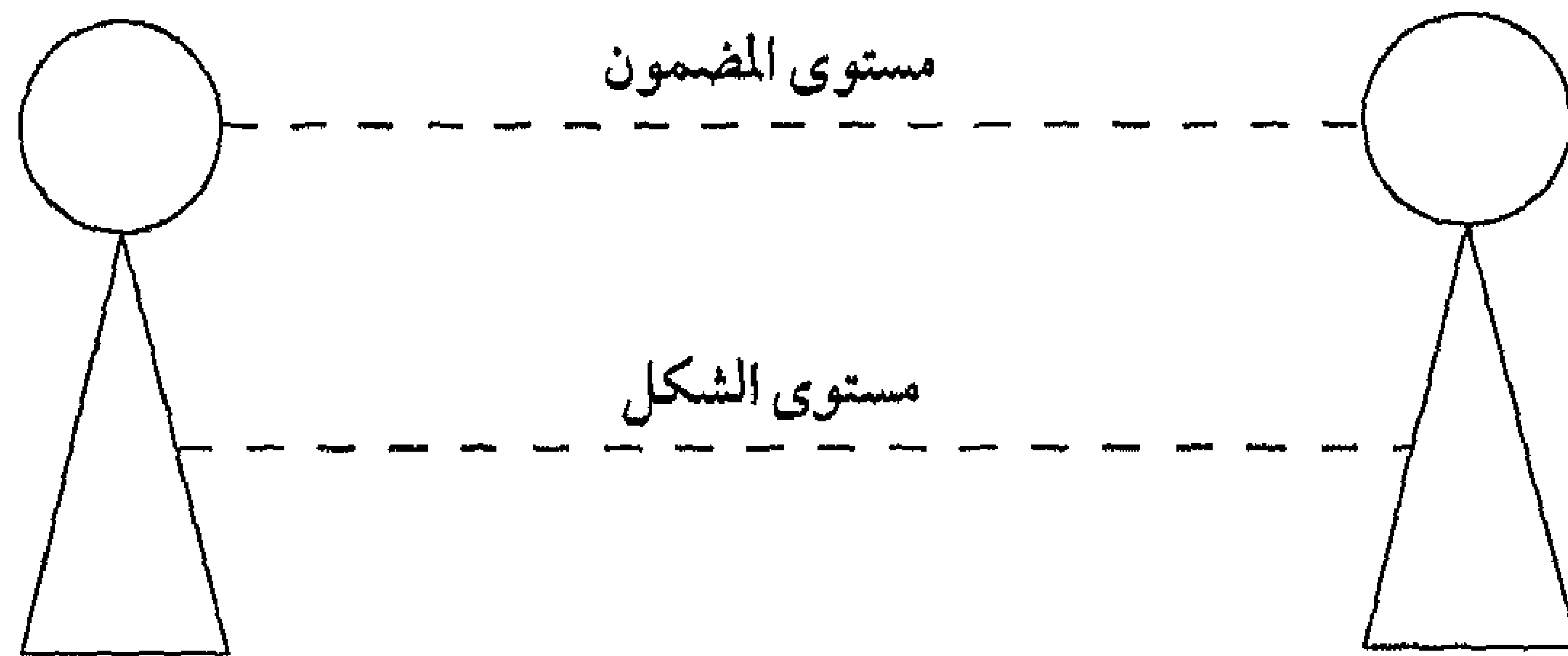
والخلاصة بالنسبة إلينا عن المدربين: إن المرء لا يمكنه خلال الفصل الدراسي أن يأخذ حذره بدرجة كافية بالنسبة إلى كل الملاحظات التي يدلي بها المرء! لأن الرسائل العاطفية التي

يوجهها سيتم استقبالها بالتأكيد، وسوف تثير ردود أفعال ـ وذلك على الرغم من أننا كنا نريد مخاطبة عقول الدراسين!

التوصية رقم 3: إن «الحياة» تعني أيضًا أن تكون على علاقة تبادلية دائمة مع الآخرين، وهو ما ينطبق بشكل خاص على المدربين (والبائعين)؛ لأنه إذا لم يكن «مستوى العلاقات» (حسب ڤاتسلاڤسك) غير مستقر بشكل إيجابي فلن يمكن تحقيق نجاح تعليمي (أو في البيع)، وبسبب أهمية المبدأ العملي الثاني لبول ڤاتسلاڤسك لكافة أشكال التواصل، أي كذلك بالنسبة إلى الدرس، فإننا نقتبس هنا عنه مباشرة:

«كل عملية تواصل لها عنصر يتعلق بالمضمون وآخر بالشكل بدرجة تجعل الأخير يحدد الأول، ومن ثم يصبح أوسع مدى من مجرد التواصل».

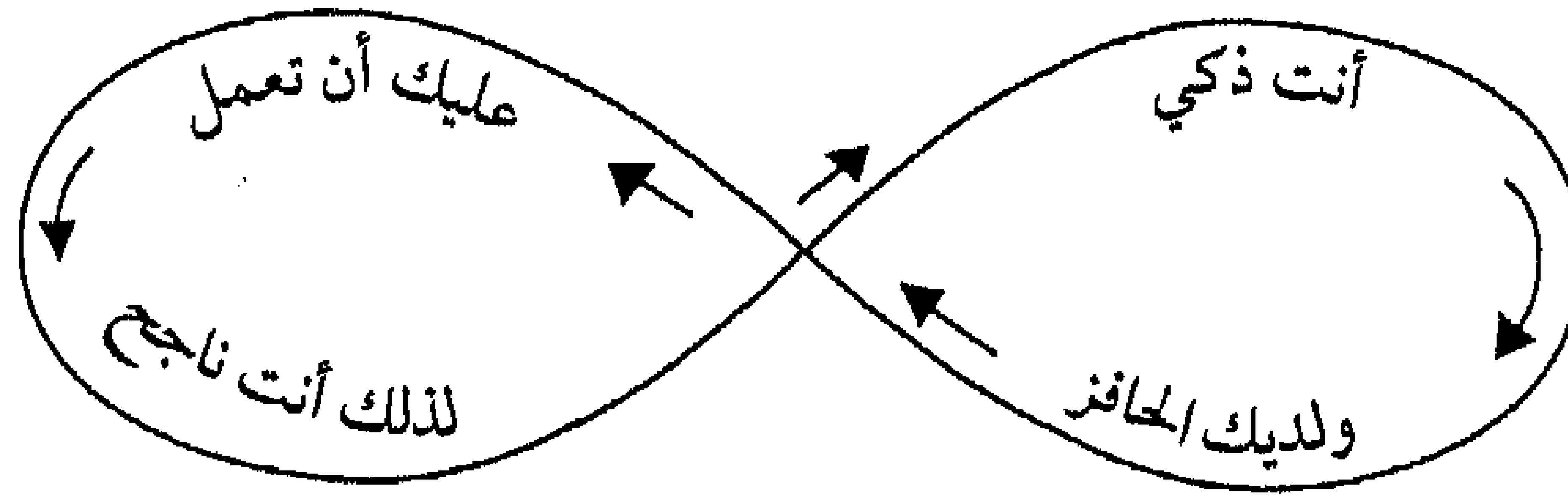
وبشكل أوضح: إن مستوى الشكل يحدد مستوى المضمون.



الاستفادة عن قصد من سطوة التخيل:

أظهرت نتائج الأبحاث الطبية ـ النفسية ـ الأخيرة في أمريكا أن الصور التخيلية لها علاقة مباشرة بالحالة الجسدية للمرء، بمعنى أنه يمكنها التأثير على النظام العصبي الحركي والهضمي، وهو ما يستند إليه «تأثير بيجماليون» الذي تحدثنا عنه تفصيليًّا في الفصل 3.

التوصية رقم 4: يقوم المدرب الناجح باختلاق صور تخيلية ويرسلها إلى الدارسين ـ بصورة غير سلطوية ـ بحيث يكون هناك نوعان مختلفان من التخيل: أحدهما يعمل على تعزيز الشعور بالذات، والآخر لتوضيح المادة التي تدرس.



إن الجانب الإيمن للمخ لا يعمل لغويًا (فقط) في شكل صور، ولكنه يلعب أيضًا دورًا هامًا في التعامل مع المعلومات العاطفية، وهذا يعني العواطف السلبية، مثل الخوف والغضب اللذين يؤثران عبر النظام الليمفاوي على استقبال والتعامل مع المادة التي تدرس بشكل يعوقها (وكذا بشكل عكسي فإنه يدعم المشاعر الإيجابية).

التوصية رقم 5: المدرب الناجح هو من يخلق جوًّا غير متوتر وخاليًا من الخوف داخل الفصل، ويتجنب كل ما من شأنه أن يجرح مشاعر الدارسين.

العلاقة بين الموسيقى والخيال:

كنت قد أشرت في بداية هذا العمل إلى أن المرء لا يستطيع مواجهة مشاكل عالمنا سوى من خلال النظرية الكلية، وأن ذلك يسري أيضًا على المدرب، ولذا نريد أن نجلب عنصرًا جديدًا إلى العمل الدراسي ذلك هو الموسيقى، والتي قال عنها أرسطو:

«إننا نرى أن الموسيقى لا تستخدم لتحقيق غرض واحد مفيد، ولكن لتحقيق أهداف عديدة، مثل التربية الأخلاقية والعلاجية التطهيرية».

وقد أتيحت لي طوال 6 سنوات الفرصة كمؤسس لإحدى جمعيات (المنفعة العامة أن أجمع خبرات تتعلق بالعلاج بالموسيقي، وكان المرضى أطفالًا وصبية مصابين بأمراض عصبية ويعانون من (اضطرابات سلوكية، وقد كان النجاح الذي حققه العلاج بالموسيقى مقنعًا بدرجة جعلتني استخدم الموسيقى منذ سنوات في فصولي.

وبالنسبة إلى المعالجين بالموسيقى الذين يستند أسلوبهم أساسًا على الموسيقى وعلم النفس يفرقون خلال مناقشاتهم بين الصدى والضوضاء؛ حيث إن الصدى هو حقيقة تنشأ نتيجة لاهتزازات ضغط الهواء والتي تستقبلها آذاننا، وبعباره أخرى فإن الصدى في حد ذاته لا يتم تقديره بتقويم معين.

إلا أن الأمر مختلف بالنسبة إلى الضوضاء، فهي ظاهرة نفسية تقوم دائمًا على ضوضاء مزعجة وغير مرغوبة ولا يمكن تحملها، وبالنسبة إلى قوة الصدى فيمكن تقديرها بدقة من خلال جهاز قياس الصوت، في حين أنه بالنسبة إلى الضوضاء فإن السماعة هي جهاز القياس.

إن ما يجعل الأبحاث في مجال التأثير الموسيقى صعبة، هو عامل الشك النفسي لدى من تجري عليه التجارب؛ لأن الموقف حسب رأيي يتعلق بضوضاء معينة أو من يسببها له نفس الأهمية - أو أكبر من الكثافة التي يمكن قياسها، ولذلك فإن الشكاوى من الضوضاء لا تتيح بالضرورة إشارة دقيقة إلى قوة القياس «بالديسبل» (وحدة قياس قوة الضوضاء) يضاف إلى ذلك فكرة أجدى لا تجد اليوم قبولًا - أيضًا من جانب المتخصصين! - ولذا لم تعد تُناقش. وفي الماضي «خلال الأيام الجيدة الماضية» كان المرء يذهب إلى حفلة موسيقية أو حفلة شعبية حينما يكون المرء مشدودًا إلى نوع معين من الموسيقى ويشعر أنه مشدود إلى حفلة موسيقية، وكان الاستماع إلى مثل تلك «الموسيقى الحية» - حيث لم تكن آنذاك تنقل إلكترونيًا - يمثل متعة ولم تكن تثير الأعصاب ولا تدفع إلى العدوانية، وكان ذلك ينطبق على «كافة» العصور القديمة، سواء كان ذلك في القرن الخامس قبل الميلاد حين تقوم إحدى بنات الإغريق بالعزف على الناي أو في القرن 19 حيث تقوم فرق ڤينا (الشرامبل)[1] بالعزف - فلم يكن أي من تلك الأحداث يمثل مطلقًا ضوضاء مثيرة كما أنها كانت دائمًا تهدئ من المشاعر.

وإذا - كمثال عصري - انطلقت موسيقى جهاز الإستريو الخاص بأحد الجيران النبلاء واعتبرت بمثابة ضوضاء، فستكون نسبة الغضب مساوية لدرجة حدة الضوضاء، في حين أن جيران أحد مواقع العمل في شارع رابط يقام فيه بناء جديد سيعتبرون الضوضاء التي تصدر عنه مجرد مضايقة شديدة - تبعًا لرأيهم في أن الشارع الجديد مناسب اقتصاديًا أم غير مناسب، ويستنتج من ذلك شيلدون كوهين «Sheldon Cohen» أستاذ علم النفس بجامعة أوريجون، ما يلي:

«يبدو أن من العوامل الحاسمة في حكم أحد الأشخاص المعنيين على الضوضاء: ما هو موقفه من تلك الضوضاء».

كما أن يواخيم بيرنتدت «Joachim E. Berendt» يقتبس في كتابه الذي حقق مكانة عالمية «نادا براهما «Nada Brahma» ناقلًا عن العالم الموسيقي توماس ميخائيل شميدت: قوله:

---

(1) نسبة إلى المؤلفين الموسيقيين النمساويين يوهان وجوزيف شراميل (المترجم).

«يمكن للمرء أن يصف الجسم الإنساني النبيل، أي إذا نظرنا إليه من الناحية الموسيقية، بأنه قطعة فنية ذات رنين على الرغم من أن الأوضاع الرياضية الكاملة هي التي تتولى تشكيله؛ ولذا يمكن القول عن حق تمامًا إن الإنسان مجبول على الأقل فيما يتعلق بتكوينه الجسماني على الكمال».

ولأن الجسم الإنساني السليم ـ حسبما يضيف بيرندت ـ مركب وفق قوانين متناسقة، فقد توصل المرء مبكرًا إلى فكرة علاج الآلام والأمراض البشرية من خلال الموسيقى، فقد كتب أجريبا فون نيتشايم «Agrippa von Nettesheim» في بداية القرن 16 يقول: «إن الإنسان المريض لا يصبح متناسقًا مع الكون، ولكن في وسعه استدعاء ذلك التناغم ويصبح سليمًا إذا عمل على تلاقي حركته مع حركة النجوم».

كما يقول يوهان كيبلر «Johann Kepler»:

«اعتاد بعض الأطباء العمل على علاج مرضاهم بواسطة موسيقى لطيفة، فكيف تؤثر الموسيقى في جسد إنسان آخر؟ أي عن طريق إدراك الروح الإنسانية، وأيضًا روح بعض الحيوانات، معنى التناسق وتفرح به وتشعر بقوته المنعشة داخل جسدها، وهكذا يأتي أيضًا التأثير السماوي إلى الأرض من خلال التناسق والموسيقى الهادئة.

حقيقة تأكدت من خلال العلاج الحديث بالموسيقى:

يتحدث ستيفن هالبرن Steven Halpern في كتابه «نغمات القوة الشافية» عن موضوع «تأثير الموسيقى على نفسية الإنسان: «ليس هناك من شك في إمكان استخدام الموسيقى لإحداث تأثير نفسي على الإنسان، بالإضافة إلى رفع حالة اليقظة والقدرة الإنتاجية لدى العاملين، خاصة من يقومون منهم بأعمال مملة وذات إيقاع واحد، وهكذا يمكن من خلال البرامج الموسيقية التحكم في إنتاجية العمل، وبذلك تؤدي هذه البرامج إلى الإسراع في العمل، بل إنها تستطيع أيضًا إبطاء الإيقاع إذا كان ذلك مطلوبًا، وينطبق ذلك أيضًا على الموسيقى التي توضع من أجل الأسواق الكبرى «السوبر ماركت» والمولات ومطاعم الوجبات السريعة، وتؤثر بشكل غير ملحوظ على عادتنا في الشراء والأكل.

وإليك اختبار بسيط يمكنك إجراؤه بنفسك: عندما تجلس المرة القادمة في أحد مطاعم الوجبات السريعة لاحظ ما إذا كان كافة الزبائن الآخرين يلوكون طعامهم بشكل متزامن على وقع الموسيقى في الخلفية! وعندما تسأل شخصًا أو آخر عما إذا كانت الموسيقى تعجبه، فإن الإجابة في الغالب ستكون: «أي موسيقى؟» ولا تزال أغنية «كُل حسب الإيقاع: من بداية الثمانينات، تمثل شعار مطاعم الوجبات السريعة، وليس سرًّا أن إدارة تلك المطاعم تهتم بالحركة: «إذ ينبغي على الزائرين أن يغادروا المطعم سريعا بعد أن يشبعوا قدر الإمكان».

وكما نعرف أنه جرت في أمريكا، منذ وقت طويل، تجارب على التأثيرات النفسية التي تؤثر مباشرة على الإدراك الداخلي، ويتمثل أحد تلك الأساليب في إعطاء الإيحاء بالكلمة بدرجة صوت ضعيفة بحيث لا يستقبلها الوعي؛ لأن المرء يستمع فقط إلى الموسيقى بالإدراك، ورغم ذلك يستقبل الوعي الداخلي في نفس الوقت الإيحاء الشفوي ويتصرف إزاءه، وقد كتب «هالبرن» يقول بهذا الخصوص:

«اكتشف د. موراي شافر «Munray Schafer» خلال استطلاع للرأي أجري في ممر تجاري تم قبلها بوقت قصير إقامة جهاز يصدر موسيقى في الخلفية، اكتشف أن 25% فقط ممن يريدون الشراء كانوا يرون أنهم ينفقون أكثر استنادًا إلى الخلفية الموسيقية، في حين أن 60% من أصحاب المحلات كانوا مقتنعين بالعكس! حيث قالوا إنهم يستقبلون الرسالة ولكنهم لا يفقهونها:

ولقد ارتكب من يستخدمون مثل تلك الوسائل بعض الأخطاء، لأنهم لا يعرفون سوى القليل عن طريقة عمل المخ، فإذا ربط المرء بين الكلمات والموسيقى بحيث يستمع إلى الكلمات جيدًا قبل الخلفية الموسيقية، فسوف تفقد الموسيقى تأثيرها كلية (التي ربما كانت تذاع بغرض الإنعاش)، لأن الجزء الأيسر من المخ سيتولى السيطرة تمامًا ويحتفظ بالرسالة لنفسه، ولذلك يقوم حاليًّا بعض الباحثين ببحث مسألة ماذا سيحدث إذا مثلت الموسيقى الجانب الأساسي وظلت الكلمات في الخلفية.

وخلال تجميع نتائج آخر الأبحاث حول «الموسيقى والمخ» اتضحت ثلاث نقاط:

- تنفذ الموسيقى، بصفتها وسيطًا غير لفظي ـ من خلال الأذنين إلى النظام الليمفاوي مباشرة، وتثير هنا ردود فعل عاطفية.

- يبدو أن الموسيقى قادرة على تنشيط تيار قيدة التذكر المخزونة بحيث يتواصل نصفي المخ الأيسر والأيمن بصورة أفضل ودون عوائق.
- يمكن أيضًا أن تساعد الموسيقى المهدئة بشكل جيد في تكوين جزيئات كبيرة من البروتينات التي تؤدي إلى التخفيف من الآلام من خلال التأثير على مستقبلات خاصة داخل المخ، ولذلك أيضًا يتم في بعض المستشفيات الأمريكية تزويد المرضى أثناء العمليات بالموسيقى المهدئة من خلال ـ سماعات الأذن، وهذه الموسيقى تصل إلى مركز المخ حتى والمريض مخدر بصورة كاملة. ويستمر استخدام هذه الموسيقى كذلك أثناء الوجود بعد العملية في العناية المركزة؛ لأن المريض يحتاج حينذاك إلى قدر أقل من المواد المهدئة للآلام.

ويعلق على ذلك ستيف هالبرن بقوله:

«إن ذلك يعني بالنسبة إلى العلاج أن الموسيقى المنتقاة جيدًا تكون أثناء جلسة العلاج النفسي بمثابة وسيلة إضافية مساعدة في العلاج؛ لأنها تستدعي ردود فعل عاطفية، وتجعل المادة المخزونة في الذاكرة متاحة وتخفف من بعض الآلام العصبية. ويبدو أن الموسيقى قادرة بسبب طبيعتها غير اللفظية على ممارسة تأثير قوي على المريض بصورة غير متاحة أبدًا بالنسبة إلى العلاج المعتمد على التأثير اللفظي».

وكما يشير الاقتباس عن أرسطو بوضوح، فقد كان القدماء يعرفون تلك الحقيقة، فلماذا لا يريد المرء في عالمنا الحديث المستنير أن يدرك أنه ليس هناك ما هو أجمل ولا أصح من الموسيقى؟

ويصف المعالجان الأمريكان أي إيه تايلور «I.A. Taylor» وإف بابرته «F. Paperte» في صحيفة الأخلاقيات ظاهرة يسمونها «التأثير العميق»:

«تستطيع الموسيقى بسبب طبيعتها المعنوية أن تتجنب الأنانية والسيطرة العقلية، وأن تجري اتصالًا مباشرًا مع مراكز المخ العميقة وتوقظ المشاعر والصراعات الحادة التي يمكن فيها بعد التعبير عنها والتعامل معها بواسطة الموسيقى؟

وأخيرًا أظهرت التجارب التي أجريت على طلبة جامعة فلوريدا أنه يمكن من خلال الاستماع إلى الموسيقى إنتاج أفكار حية بأعداد وكثافة ولمدة أطول مما يحدث بدون الاستماع إلى الموسيقى.

نقل النتائج العلمية والعلاجية للموسيقى إلى الفصل الدراسي:

- يؤثر الجزء الأكبر من الموسيقى الكلاسيكية وقبل الكلاسيكية بصورة مهدئة ومعدلة للمزاج، فهي تخلق مناخًا يخلو من الخوف والتوتر، ولذا يجب عرضها قبل بدء الفصل الدراسي «في الخلفية»، وخاصة في اليوم الأول حين يدخل الدارسون إلى الفصل والخوف ينتابهم.
- كما يجب تقديم الموسيقى الناعمة خلال كل استراحة لتناول القهوة مثل بعض مقطوعات تيلمان «Telemann» أو ڤيڤالدي «Vivaldi».
- إذا تم تقسيم مجموعة الفصل الدراسي إلى عدة مجموعات تحاول حل مشكلة ما في نفس المكان، فإنه يوصي أيضًا بوضع خلفية موسيقية؛ لأن ذلك يحول دون أن تستمع مجموعة ما لما تناقشة المجموعة الأخرى.
- أوضحت أبحاث المخ أن الجزء الأيسر منه مسؤول عن الإيقاع في حين أن الأيمن مسؤول عن النغمات، فإذا أراد المرء تحفيز المشاركين على الدرس أو مجرد إنعاشهم بصفة عامة، يمكن تشغيل موسيقى ذات إيقاع قوي مثل إيقاع الطبول أو المارشات، فإذا أراد المرء دعم الجزء الأيمن الخلاق مع المخ تتم إذاعة موسيقى متناغمة معبرة لا يكاد الإيقاع يظهر خلالها.
- ومن أجل العمل على إراحة المجموعة بقوة يتم إعطاؤهم تمارين على التنفس مع الموسيقى بإيقاع 4/ 4، على أن يستمر الشهيق والزفير لمسافة إيقاع بدون راحة بينهما:

الخلاصة: تمثل اللغة والخيال والموسيقى أفضل توليفة من أجل خلق مناخ متناغم خالٍ من الخوف داخل الفصل الدراسي ومن أجل تقوية الرغبة في العمل ورفع القدرة على الابتكار.

تعرض الإنسان للتأثيرات:

تجارب السيد جرجن: «gergern»:

هل أنت أيها القارئ، المحترم من هؤلاء الناس الذين يقولون أن «لقب المدير» لا يؤثر فيّ على الإطلاق؟ أو أنك لا تتأثر بالدعاية في التليفزيون؟ فإذا كنت ممن يعتمدون على شخصيتهم القوية التي لايمكن التلاعب بها، فيجب عليك أن تقرأ الفقرات التالية باهتمام شديد:

لاحظ علماء النفس الأمريكيون الذين اهتموا بالتغييرات السلوكية داخل المجموعات، أمورًا أدهشتهم: وهي أن بعض الناس حققوا خلال بعض عمليات التواصل تغييرًا سلوكيًّا سريعًا ومتطرفًا بدرجة غير عادية، وهو ما أذهلهم؛ لأنه إذا انطلقنا من مقولة أن سلوك الإنسان هو انعكاس لتركيبته الشخصية نحو الآخرين بشكل مفاجئ وقوي فإن التغيير السلوكي سيعبر عن تغيير في الشخصية: فأين تبقى إذن الشخصية القوية الناضجة؟

قام عالم النفس الأمريكي كينيث جي. جيرجن في نهاية الستينات بإجراء مجموعة من التجارب من أجل توضيح مسألة تغير ملامح شخصية الإنسان؛ حيث سنشرح فيما يلي بناء عليها وباختصار شديد بعض التجارب ونتائجها:

لكي يتم تحديد ما إذا كانت الصورة الذاتية للإنسان والتي تماثل الانطباع الموضوعي لشخص ما على صورته هو، قد تغيرت حقًّا بسرعة، فقد أقام «جيرجن» تجاربه على أساس النظام التالي:

تمت مطالبة كل الخاضعين للتجربة قبل بدايتها بأربعة أسابيع بأن يصفوا أنفسهم بشكل دقيق قدر الإمكان - وبنزاهة تامة! - أي أن يقدموا صورة ذاتية لأنفسهم، وحين بدأت التجارب الحقيقة بعدها بشهر، لم يكن لدى أي من هؤلاء الأشخاص أية فكرة عن أنهم جزء من تجربة، وكان الهدف من ذلك ألا يتصرفوا خلال التجربة حسب ما هو متوقع منهم، بالإضافة إلى أنه تتم المقارنة بين كافة نتائج التجربة مع نتائج جماعات لم تخضع للمراقبة.

التجربة رقم 1:

طالبت عالمة نفس متخفية كمدرسة مساعدة مجموعة من 18 طالبة بالإجابة عن أسئلة تتعلق بخلفيتهن الشخصية، وسارت التجربة من خلال مجموعتين، حيث أظهرت إحدى المجموعات علامات على الموافقة عندما كانت المدرسة تعطي تقديرًا إيجابيًّا أكثر من المعتاد، أما في المجموعة أخرى فقد أظهرت الطالبة علامة عدم موافقة عندما كانت المدرسة تعطي صورة سلبية، ثم أدركت المجموعتان تدريجيًّا أن المدرسة كانت تعطي الطالبات تقديرات إيجابية غير عادية. والنتيجة: أن تقدير الفتيات لأنفسهن كان يزداد إيجابية باستمرار أي أن صورتهن الشخصية تغيرت إيجابيًّا، وأعلن البعض بعد التجربة أنهن شعرن بسعادة غامرة استمرت طوال اليوم:

التجربة رقم 2:

تم مطالبة 54 زوجًا من الطالبات الصغيرات بكتابة وصف لأنفسهن، وقيل لهن إن الطرف الآخر من الفريق الزوجي سيقرأ ذلك الوصف فيما بعد، ولكن أجريت عملية خداع عند تبادل ما تمت كتابته؛ حيث لم تحصل الفتيات على ما كتبته الشريكات ولكن على نص كتبه من قبل المشرف على التجربة.

وهكذا حصلت نصف المجموعة على صورة ذاتية لشخص مزعوم:

الزميلة ذات الشخصية المستقيمة وصفت نفسها بأنها مرحة وذكية وجميلة، وتحب الذهاب إلى المدرسة كما تمتعت بطفولة رائعة، كما كانت متفائلة للغاية تجاه مستقبلها، في حين تم إعطاء النصف الآخر صورة ذاتية عن زميلة كانت تبدو بمثابة المقابل النفسي للوجه الأول، فهي غير سعيدة وقبيحة وذكاؤها أقل من المتوسط كثيرًا، كما كانت طفولتها بائسة، كما كانت تكره المدرسة وتخشى المستقبل للغاية.

ثم تمت مطالبة الخاضعات للتجربة بعد قراءة تقارير الزميلات، بأن يكتبن صورتهن الذاتية من جديد ـ بأكبر قدر من النزاهة! والنتيجة: أن الفتيات اللاتي قرأن التقرير الأول عملن على تحسين صورتهن قدر الإمكان؛ حيث إن مواجهة شخص «مدعي» حتى بصورة غير شخصية يستدعي نوعًا من عدم التوازن يسعى الشخص المعني إلى موازنته من خلال زيادة تقديره لنفسه!.

أما صاحبة الصورة الثانية فقد أحدثت نتيجة سلبية لدى الزميلات؛ حيث أصبحت الفتيات يرين أنفسهن فجأة أكثر سلبية وتشاؤمًا، كما لو أنهن يرددن القول: «إني أفهم ماذا تقصد، ولكن لدى أنا الأخرى مشاكل»!

التجربة رقم 3:

أعلنت جامعة متيشجان عن وظيفة خلال الإجازة ذات أجر جيد، وحصل كل مرشح على الأوراق المعتادة، كما طلب منه أن يقدم وصفًا لنفسه مع التأكيد بأن ذلك الوصف لن يؤثر على فرصته في شغل الوظيفة، وأن الإجابة على الأسئلة تخدم بالفعل تجربة جيدة.

وتم استدعاء المرشحين فردًا فردًا إلى رأس مائدة طويلة ـ ليبدؤوا في ملء الاستمارات، وبعد عشر دقائق يتم استدعاء رجل آخر إلى القاعة ـ يجلس بلا أهمية على الطرف الآخر للمائدة ـ حيث يبدو أنه مرشح آخر.

وهؤلاء «الأشخاص المجهولون» الذين يقوم مدير التجربة «بإعدادهم» يجسدون نوعين مختلفين تمامًا: أحدهما السيد «رانيليش ـ Reinlich»[1] وهو ظاهرة قائمة يرتدي «حُلّة تفصيل» وحذاء أنيق ومزود بحقيبة «دبلوماسية»، أما النوع الثاني الذي قدم إلى المرشحين، فهو السيد «شموتزجه» «Schmutzige». الذي يرتدي قميصًا مكرمشًا غارقًا في العرق وبنطلونًا غير نظيف ولم يحلق ذقنه منذ يومين. والنتيجة: أن مظهر السيد رانيليش أحدث هبوطًا ملحوظًا في ثقة المرشحين بأنفسهم، حيث شعروا في حضوره «بعدم نظافتهم» وكآبتهم وبصغر شأنهم، وكان الوضع مختلفًا بالنسبة إلى مظهر السيد شموتزجه؛ حيث أحدث ارتفاعًا ملحوظًا في إحساس المرشحين بذواتهم! حيث شعر المرشحون بأنهم رائعون ومتفائلون وزادت فجأة ثقتهم بأنفسهم.

وقد لخصّ «جرجن» نتائج تلك التجارب كالتالي:

«يعتقد ويليام جيمس أن الأصدقاء المقربين لشخص ما يشكلون ملامحه العامة، فالإنسان لديه «ذات اجتماعية» متنوعة أكثر من جماعات معينة يعطي أهمية لرأيها، كما أن تجاربنا تؤكد تلك النتيجة، بل تتجاوزها؛ حيث إن ملامحنا تتغير بشكل ملحوظ عندما يكون هناك غرباء موجودون».

ثم عمل «جرجن» على توسيع نطاق تجاربه لتشمل نقطة أخرى وهي: إلى أي مدى يغير المرء من صورته الذاتية إذا كانت هناك توقعات منتظرة منه؟ أو بعبارة أخرى: هل تغير واجبات الإنسان من صورته الذاتية؟ وقدأعطت التجربة رقم 4 الإجابة على هذا السؤال.

---

(1) الاسم الأول كناية عن النظافة، والثاني كناية عن القذارة. (المترجم).

التجربة رقم 4.

عندما يضع المرء للفريق المكون من فردين واجبًا مشتركًا حول مناورة للأسطول، ولكن أعلم الشريك قبل ذلك بصورة منفردة ـ بحيث:

- يركز أحدهم تمامًا على المهمة المتمثلة في الخروج بغواصته المهددة دون إصابة من مجال مجموعة أسطول معادية.
- أُعطيت تعليمات لمن يقود الأسطول بألا يركز على مهامه القيادية ولكن يهتم أساسًا بأن يحوز على إعجاب الفريق الخصم.

ثم تتحول الصورة الذاتية فورًا بصورة مميزة:

- حيث إن قائد الغواصة يرى أنه أصبح أكثر منطقية ونظامًا وتأثيرًا عما كان عليه قبل 4 أسابيع حين كتب صورته الذاتية في ظل أوضاع هادئة.
- في حين أن قائد الأسطول وصف نفسه بحرية أكبر وأكثر تسامحًا وتأثرًا بالناحية العاطفية عما كان قبل 4 أسابيع.

الخلاصة: إن كلا الاثنين غيرا من قناع الملامح كما غيرا من سلوكهما بحيث أصبحا قادرين على أداء المهمة المنوطة بهما على أفضل وجه.

كذلك فإن كلاهما صرحا تحت القسم بناء على إلحاح في السؤال بأنها قد وصفا نفسيهما تمامًا بالصورة التي عاشها.

وفي هذا الموقف هناك نوع من ازدواجية الأحداث، فقد ذكر المعالج النفسي الأمريكي الشهير روبرت إس ديروب «R. S. de Ropp» في كتابه المنشور عام 1968 «المباراة الرئيسية» تحت عنوان فرعي: «نحن كثيرون»:

«ليست هناك ذات فردية، فالإنسان ذات في منزله، لكنه ذات أخرى في المكتب أو العمل وأخرى أثناء الإجازة، وهو شخص مع زوجته، وشخص آخر مع سكيرتيرته، وبين الحين والآخر يعبر نتيجة لسلوك خاطئ عن دهشته أو أسفه: «لا أعرف ما الذي أصابني، فلم أكن

على طبيعتي ونسيت نفسي». وهنا يسأل الباحث الدقيق: «ما هي الأنا التي نسيتها؟ لأنه يتضح مما سبق أن الوضع الطبيعي يتكون من عدة ذوات، لأن وجود «أنا» فردية، مماثلة لهدف فردي وإرادة فردية، هو بمثابة الاستثناء وليس القاعدة.

كما أن آلان واتس «Alan Wats» وهو واحد من أكثر علماء النفس ذكاء في أمريكا، فإنه يصف تلك الحالة كالتالي:

«إن الأنا هي خيال اجتماعي»:

وقبل أن نخرج بنتائج من الآراء المهمة «لجرجن» أو «دي روب» أو «واتس» بالنسبة إلى التجربة العملية في الفصل الدراسي، علينا أن نوضح أمرًا وهو أنه من الطبيعي أن يكون هناك ناس يعتبرون أن لديهم إحساسًا ذاتيًّا متطورًا ومتوازنًا، وهم من لا يستطيع المر مطلقًا أن يرشوهم ولا يخرجون على القانون أبدًا، ولديهم معايير أخلاقية وأدبية أصبحت تمثل لديهم «حقًّا» الأساس الذي يسيرون عليه! وهؤلاء لا يغيرون ملامح شخصيتهم بين لحظة وأخرى، كما أنهم لن يغيروا مواقفهم حتى لو تعرضوا للتعذيب! ومن ثم فإنهم يعملون بهذا المفهوم على تحقيق ذواتهم، وهذا هو بالتأكيد الهدف الأسمى للإنسان الذي يحدد صورته عمومًا! ولكن كم عدد مثل هؤلاء الناس؟ إن «ما سلوف» الذي كرس سنوات طويلة من عمره لدراسة الدوافع الإنسانية يقدر عدد مثل تلك الشخصيات بمقدار واحد على الألف من إجمالي عدد السكان، وأن هناك العديد من المواليد الذين جاؤوا خلف تلك النسبة، بحيث تتفوق بتعاليمها الأفضل على الغالبية العريضة.

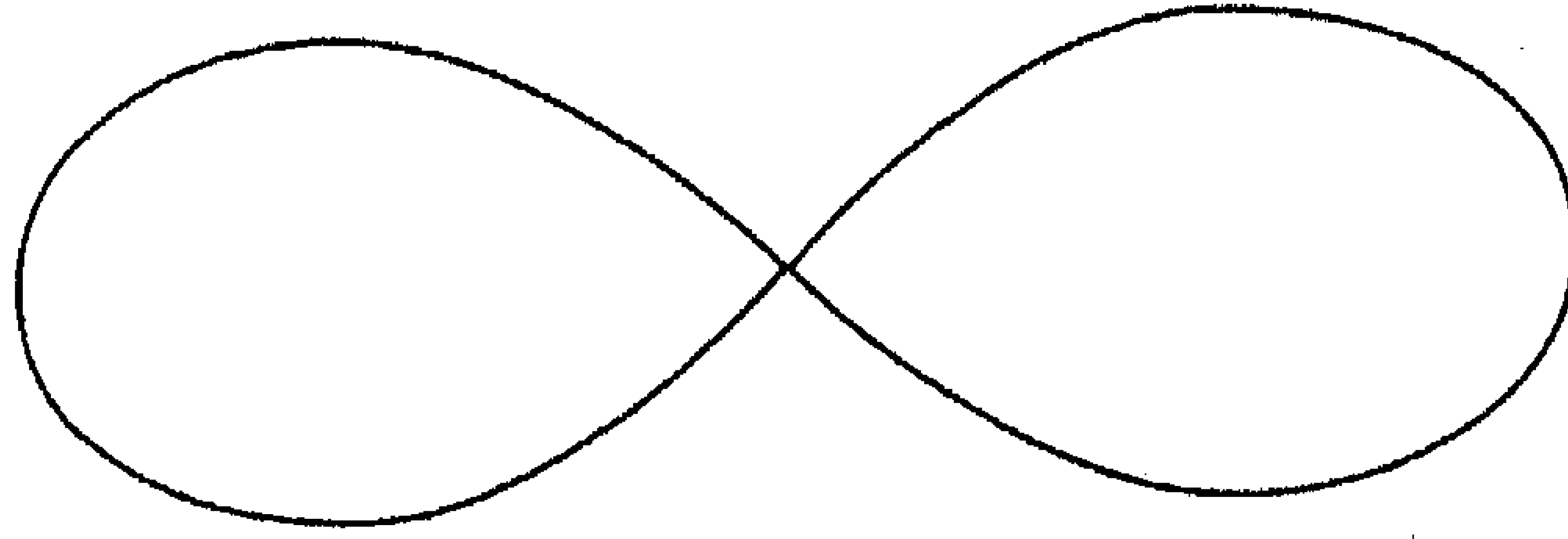
والآن نتناول متوسط الإنسان العادي، أي الإنسان مثلي ومثلك: «حيث يمكننا أن نخرج بالنتائج التالية لعملنا كمدربين من دراسات «جرجن» مع التصميم الكامل:

- إن أية ورقة مكتوبة قد تحدث تغييرًا مؤثرًا في الصورة الذاتية ـ ومن ثم في السلوك.
- كذلك بالنسبة إلى الموقف الرافض أو القابل من جانب شريك الحديث يمكنه أن يغير من السلوك بشكل ملحوظ.
- وأخيرًا يمكن لتوقعات المحيط الذي نعيش فيه بشأن كيفية حلنا لإحدى المشاكل، يمكن أن تغير من صورتنا الذاتية.

التصوير الشعوري للمادة الدراسية:

دور المشاعر:

نريد أن نضع أمام أعيننا من جديد شكل الليمنيس كات النموذجي.



وكلمة نموذجي تعني أن أنشوطيّ الليمنيس كات متساويتان في الحجم والأهمية، ولكن كما يدرك القارئ الفطن فإن ذلك ليس هو الوضع في الحياة العملية بصفة عامة، ويرجع ذلك إلى أننا منذ العصور التي ساد فيها المذهب الصوفي، أي منذ حوالي 600 عام قد تربينا على أن نستخدم الجزء الأيسر من المخ (ومن ثم نكون أتباعًا بامتياز)، وهذا يعني أن كل أنواع الدروس في «بلدنا هذا» سواء في المدارس الابتدائية أو الثانوية، ذو اتجاه عقلاني؛ حيث لا يتم الالتجاء إلى القطاع الشعوري استنادًا إلى تبرير غير حقيقي يقول إن «التفكير المشوب بالعاطفة» أمر غير علمي.

والشيء المثير هو أن كل المثقفين الذين يقومون بالتدريس يرفضون الاهتمام بالمعارف العلمية - التربوية الجديدة مثل نتائج الأبحاث التي قام بها «جرجن» أو «روزنتال»، وفقًا لشعار أن ما لا يمكن تنفيذه لا ينبغي تنفيذه.. وحين تم في بداية السبعينات نشر نظرية روزنتال حول «بيجماليون» أثار عاصفة من الاعتراض، فقد كان هناك مدرس ألماني يعامل كل التلاميذ بنفس القدر من العدالة! كما كان طبيعيًا ألا يستطيع المرء خداع المدرسين والمدرسات الألمان بمثل تلك الحيل البدائية؛ لأن شيئًا كهذا لا يمكن حدوثه سوى في أمريكا..

إلا أن تلك الثورة هدأت بعد ذلك لأن المرء تجاهل ببساطة النتائج التي توصل إليها روزنتا، ويمكننا أن نسأل أي مدرس ألماني عن نظرية بيجماليون سواء في مدرسة ابتدائية أو ثانوية،

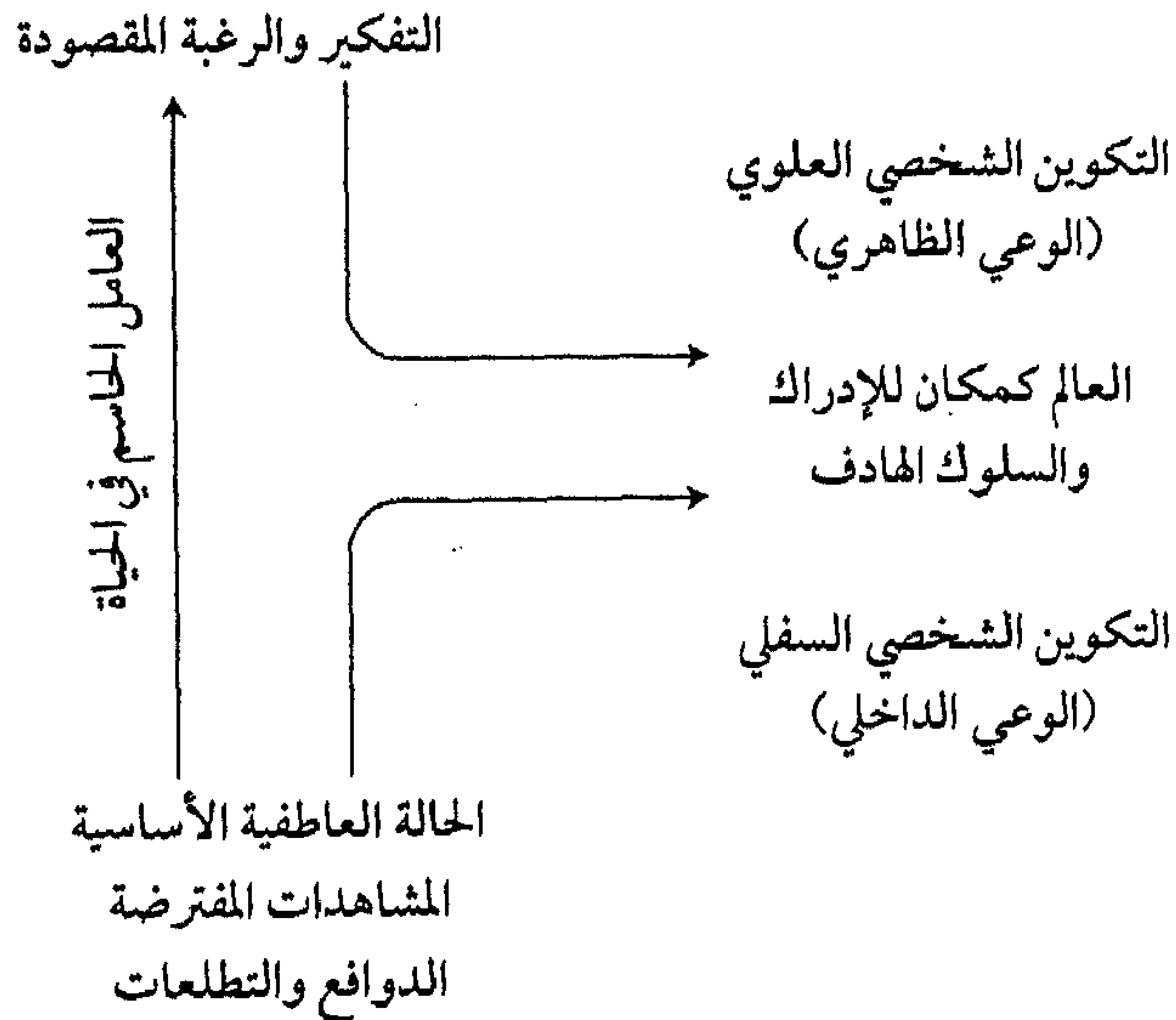
سنجد أنه ليست لديه أية فكرة عنها، كما يمكنك أن تسأل أيضًا أحد قادة المدربين عما إذا كان مدربوه يتنالون تأثير بيجاليون في دروسهم».

وفيما يخص المشاعر التي تتم دراسة نشأتها وأهميتها بالتفصيل في كل كتب علم النفس، فلن يكون لذلك أهمية؛ لأن كتب علم النفس لا تُقرأ في ألمانيا، كما أنها ليست من المواد التي يتم الامتحان فيها في المدارس العليا، كما لا يقرأها المحامون ولا المدرسون كمثالين فقط يؤديان إلى الخجل.

ولذلك أرى ضرورة عرض بعض وجهات النظر الأساسية تمامًا في إطار هذا الكتاب الخاص بالمدربين وذلك فيما يتعلق «بالمشاعر».

وبهذه المناسبة إذا أردت إحراج شخص يزهو كثيرًا بذكائه وثقافته عليك فقط أن تسأله عن ماهية «المشاعر»؟ وما هو الدور الذي تلعبه في حياتنا؟ وأؤكد لك أيها القارئ أن مثل تلك الأسئلة البريئة ستثير مناقشة تستمر طوال الليل؛ حيث سيحاول مدعو الذكاء أن يبرهنوا على عدم أهمية المشاعر مطلقًا، وأنها لا تؤدي سوى إلى إعاقة الفهم الدقيق للأمور.

سنحاول إذن من خلال الجدول التالي واستنادًا إلى ما ذكره فيليب ليرش «Philip Lersch» إلقاء الضوء على دور المشاعر:



وبتبسيط شديد (والمؤكد أنه صادم لبعض علماء النفس المتخصصين) يمكن وصف السلوك الإنساني كالتالي:

إن الإنسان يحاول إدراك العالم باستخدام عقله الذي سيطر عليه الوعي الظاهري «بالصورة التي هو عليها» وخلال ذلك يتعرض الإنسان العادي لخطأين مصيريين:

- إنه يعتقد أنه يفهم العالم «كما هو» حقيقة، وهذا غير ممكن.
- إنه يعتقد أنه يتمتع بشخصية وسطية ثابتة يصفها «بالأنا» وهي التي توجه حياته، وهذا أيضًا خطأ.

لأن الحقيقة هي أن دوافع الإنسان وطموحاته التابعة من الوعي الباطن هي التي توجهه بالدرجة الأولى، وأنه بالإضافة إلى ذلك مرتبط في فكره وسلوكه بتلك البرمجة التي تلقاها في منزل أسرته ومدرسته خلال حياته، وهذا يعني بوضوح: أن العقل الذي يعول عليه المثقفون كثيرًا، لا يكاد يلعب دورًا ونحن نتخذ قراراتنا الحياتية الهامة، ولا يتم استخدامه عادة إلا عند اتخاذ قرار «غير مفهوم» بسبب امتزاجه بالمشاعر غالبًا، ويقدم العقل تفسيرًا يبدو معقولًا لأنه يتسم بالعاطفة والبرامج الأبوية، وبعده العملية تسمى «الترشيد».

أما فيما يتعلق بالمكونات العاطفية للوعي الباطني سنجد أن هناك بعض الاختلاف، إذ إن هناك «حالة عاطفية أساسية» وهي نتيجة للخبرات العاطفية التي جمعها الإنسان خلال حياته منذ الطفولة، بمعنى أنه إذا تلقى الإنسان مشاعر ودية وتمكن فوق ذلك من تحقيق نجاحات مدرسية أو مهنية، فإن حالته الشعورية الأساسية ستكون مرحة ومتفائلة، أما من نشأ في أسرة ممزقة أو في بيئة معزولة اجتماعيًا وليس لديه مستقبل تعليمي، فسوف تكون مشاعره الأساسية كئيبة ومتقلبة ومريرة «وسيكون مددًا جديدًا للاتجاهات اليمينية الجديدة».

ثم هناك أيضًا «المشاعر الراهنة» والتي تنشأ عند كل عملية تفكير أو إدراك، فحين يأتي خبر سيئ أشعر بالإحباط، وحين أنتزع نصرًا رياضيًا أصبح أنا «الأعظم»، وعندما تستجيب فتاة لإطرائي تغني كل قيثارات السماء، وهذا معناه أنه في كل لحظة من حياتي أتعرض لنوعين من المشاعر يوجهاني: هما مشاعري الأساسية ومشاعري اللحظية، كما أننا نلاحظ بوضوح تام: أن نشوء المشاعر هو أمر لا يمكن منع حدوثه (أما كوني استمتع بتلك المشاعر الناشئة أو أكتبها، فتلك مسألة أخرى).

ولذلك نجد في الرسم السابق أن السهم القادم من الوعي الباطني إلى الظاهري هو أهم العوامل في تلك المقارنة.

الخلاصة: لأن العاطفة ـ وليس العقل ـ هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن تصرفاتنا، ومن ثم عن كل حياتنا، يجب علينا لكي نحدث تغييرًا سلوكيًّا معقولًا لدى المشاركين في الفصل الدراسي أن نصبغ المادة الدراسية بصبغة عاطفية بالضرورة:

> أقصد القول: «إن العاطفة تمثل الجوهر الرئيسي لكل ما يندرج تحت معاني المراعاة للآخرين، التعاطف، التفاني، التعلق بالآخرين، حب الآخرين، الإحساس الجماعي بشكل جزئي أو كلي».
>
> (ب. شرويدر «P. Schröder»).



الإنسان الذي تحركه المشاعر



- «هل أطلقت صغيرتك النار على نفسها؟».
- كلا، لقد مرت الرصاصة بجانبها - وجرحتها».
- إذن عليك أن تعطيها دروسًا في إطلاق النار».
- «ليس هناك شيء مهم يا «أجنس»، ما هو الجديد لديك»؟

وأسمح لنفس أن أذكرك أنك كمدرب تعيش على الكلمة المنطوقة! بل وأجرؤ على القول بأن معظم الألمان، بما فيهم المدربون، لا يتقنون لغتهم الأم إلا بدرجة ما، وقد اعتاد والدي أن يعلق على ذلك بسخرية قائلًا: «إن مدرسي الثانوي مسؤولون عن ذلك!». وعلى أية حال لن يضر، بل قد يفيد بعض الزملاء أن أشير إلى قاعدتين أساسيتين فيما يتعلق بتركيب الجملة الألمانية بصورة مختصرة؛ لأن حرية التركيب هي السّر المجهول في لغتنا.

ففي كل جملة هناك كلمة تبدو بالنسبة إلى من يتحدث (أو يكتب) بمثابة الكلمة المحورية، ولأنها تعطي معنى الجملة يطلق عليها اسم «كلمة المعنى»، ولذا فأول قاعدة في تركيب الجملة:

- ضع كلمة المعنى في موضع تكمن عنده نغمة الحديث، وغالبًا ما تكون في البداية، ونجد ذلك خصوصًا في الجمل التي تحمل نغمة عاطفية قوية:

«هل لدى الناس أطفال؟ إن لديهم ابنًا، أندرياس «هو اسمه»».

«لم أذهب إلى المسرح، ولكن إلى حفلة موسيقية».

«يجب أن يكون المرء عاطلًا: حينذاك فقط سيدرك معنى المذلة».

«أخيرًا جاء الخبر المنتظر».

«لا بد من عقابه».

- القاعدة الثانية: هناك أيضًا جمل تحمل نغمة عقلانية: وهي الجمل التي تدعو إلى التفكير أو إضافة معلومة؛ حيث تأتي كلمة المعنى في نهاية الجملة:

«كل ذلك يعلمه لنا نحن المسيحيين الإنجيل».

«بعد مناقشات حامية صوتت غالبية المجموعة ضد ذلك».

«بعد أن أقسم على عدم الشرب، لجأ خفية إلى الزجاجة».

ومن ثم يمكن بصفة عامة التعبير عن القاعدة الأساسية في تركيب الجملة كالتالي: توضع الكلمة المفسرة في موضع يحمل نغمة الحديث أي سواء في بداية الجملة أو نهايتها.

أنجح كاتب على مرّ العصور:

دائمًا ما أحكم على إنسان بناء على التأثير الذي أحدثه، وبناء على ذلك المقياس، وليس مثلًا بناء على عدد طبعات كتبه، هناك بلا شك رجل وحيد ـ ليس بطلًا حربيًّا ولا رجل دولة ـ تمكن من خلال كلمة واحدة أن يقتلع أركان دولة عظمى من جذورها وأن يدفع بالثورة إلى نفوس الشعوب الأوروبية، وأن يفتح أبواب عصر جديد، إنه وحده الذي استطاع أن يقول عن نفسه إنه من غيره كان تاريخ العالم سيأخذ مسارًا آخر: ذلك هو مارتن لوثر «Martin Luther»، وقد كتب فيلهلم شيرر «Wilhelm Schever» في كتابه تاريخ الأدب عن أسلوب لوتر ما يلي:

«تحدث لوتر إلى الملايين من خلال المنشورات ما جعل صوته يصل إلى كافة أرجاء ألمانيا، ويمتلك لوتر بدرجة كبيرة ما يطلق عليه الناس: قدرة طبيعية على التصوير، ومعرفة بالكلمات الدارجة، وقدرة التعبير المثالية، والمبالغة التي ينعكس عليها إثارة الغضب والاحتقار، بالإضافة إلى الخيال الحاضر الذي يؤدي إلى تأثيرات درامية، وهو يضع نفسه في خضم موقف محدد:

مثل كتابته إلى النبلاء المسيحيين للأمة الألمانية، حيث تقدم في نفس الوقت بشخصين للوقوف أمام القيصر والأمراء معتذرًا عن جرأته، وكذا من خلال مجادلاته المكتوبة التي كان يتوجه من خلالها مباشرة إلى خصمه ويخاطبه ويقلل من شأنه ويسخر منه، ويصنع بذلك بشكل تلقائي صورة كاريكاتورية عنه، وهو لا يلقي أحاديث أحادية مطلقًا ولكنه يكتب دائمًا حوارات ثنائية، وقد قارن بنفسه لغته (كنوع من الانتقاد وليس التقريظ) بأنها لغة مقاتل لا يهدأ ولا يكل يناضل طول الوقت في مواجهة وحوش لا تنتهي، وهي حرب فيها برق ورعد وزلازل وتنهار خلالها الجبال وتتكسر الصخور، وهو يأسف لأنه يفتقد الروح الطيبة المسالمة والهادئة، وهي الروح التي يعجب بها لدى الآخرين، ثم يعزي نفسه بفكرة أن الخالق يريد كافة النوعيات، لكي يواجه القوي الأقوياء والخشن يواجه من هم مثله، والفظ يواجه أمثاله.

ولم يحدث مطلقًا أن أنكر أي بروفسور ما تعلمه المرء عن «الهندمة» كما فعل لوتر، وكونه ظل برغم المدرسة والجامعة والدير والكاتدرائية رجلًا من الشعب في دخيلة نفسه، فإن هذا جعله بطلًا شعبيًّا. ثم يضيف إلى ذلك لودفيج رانيرس «Ludwig Reiners» قوله في كتابه عن فن الأسلوب:

«إن الحيوية والحماسة هي المميزات التي جعلت «شيرر» يمتدح مارتن لوتر: أو ـ لكي نكون محددين ـ إن «لوتر» قد كتب كيف يتحدث الأشخاص الأقوياء، إنهم يتحدثون لغة الحياة اليومية المفعمة بالحركة والحماسة والتي تحول المشاكل الموضوعية دائمًا إلى مشاكل إنسانية، بل إنه قال حتى عن ترجمته للإنجيل (من اللاتينية إلى الألمانية): «يجب على المرء أن يسأل الأم في المنزل والأطفال في الحارات والرجل العادي في الأسواق عن تلك المعاني، وأن ينظر إلى أفواههم ليرى كيف ينطقون ثم يترجم ذلك، وهكذا يفهم المرء المسألة ويلاحظ أنه يتحدث معهم بالألمانية!».

لقد كان ذلك هو تفسيري الضروري لقولي إن المدرب يعيش على الكمة المنطوقة، ونكون قد وصلنا إلى الحدود بين المحاضرة والحديث، ومن ثم نعرض القواعد الأربعة الثابتة للحديث الحر بالصورة التي أشرحها عند بداية فصولي الدراسية البلاغية:

1- لا بد أن يكون لدى المتحدث شيئًا يقوله.

2- لا بد أن يكون المتحدث مقتنعًا بما يقوله.

3- يجب أن يكون موقف المتحدث إيجابيًّا تجاه جمهوره.

4- لا يجب أن يُشعر المتحدث جمهوره بالملل على الإطلاق.

وأود أن أتحدث إليكم بلغة الفيلسوف نيتشه «Nietzsche» في كتابه عن «زرداشت» وأن أؤكد على ما أعتبره مهمًّا بصفة خاصة بالنسبة إلى مهنة المدرب:

إن مهنتنا تختص بأداء الخدمات لهؤلاء الذين يأتون إلى الفصول الدراسية سواء كرهًا أو طوعًا؛ لأنهم جميعًا في احتياج إلى التفهم الإنساني بجانب بعض المعرفة الفنية المتخصصة! فهم يريدون ـ على الأقل لمرة واحدة في العالم ـ أن ينظر إليهم المرء بجدية وأن يمتدحهم المرء ولو قليلًا، وأنا أرى في ذلك أفضل واجباتنا المتمثلة في تحفيز الآخرين، كما لا يجب أن تتحرجوا من استخدام لغة مشحونة بالعاطفة القوية داخل الفصل!

وعليكم أن تقتفوا خطى أعظم أساتذة اللغة الألمانية وأكثرهم تأثيرًا على الإطلاق. مارتن لوتر!

ملخص:

1- يتمتع نظام «الليمنس كات» بأهمية مضاعفة بالنسبة إلى المطلعين على الأمور:
- فهي دليل على اللانهائية وعلى البداية الجديدة.
- كما أنها تعبير عن تناسق كامل يتضح توازنه من تساوي حجم الأنشوطتين الكبيرتين.
- إنها تعبير عن الديناميكية والحركة ذات الإيقاعات المنتظمة.

2- يمكن فهم الليمنس كات أيضًا على أنها تركيب رمزي يمكن من خلاله إدراك النظام الكوني وتعريفه، ومن ثم يمكن الخروج منه بالتفريعات التالية:
- إن النظام الكوني الكبير يمثل وحدة خاصة في حدّ ذاتها لا يمكن تحديد بدايتها ولا نهايتها.
- إنها في حركة مستمرة لا تنتهي.
- تنشأ هذه الحركة من المجال التفاعلي بين قطبين متعارضين (الأنشوطة بالزائد والأخرى بالسالب) يجب أن تكونا متوازنتين وإلا لن تتحقق الحركة ذات الإيقاع المتوازن.

وهذا يعني أن مبدأ التوازن هو القانون الأساسي للنظام الكوني الكبير.

3- يمكن من خلال الليمنس كات تأمل كل ما يحدث وتحديده من خلال حركته الديناميكية، وهذا يعني أن قانون التوازن يمكن مراقبته كقانون طبيعي مطلق والإلمام به كقانون لا يمكن لشيء أو لشخص أن يفلت من تأثيره، أو بصياغة قريبة من التجربة العملية: إن الليمنس كات كنموذج للفكر والسلوك يعتبر وسيلة نموذجية لتحديد الاتجاه والانضباط يهدف إلى تحديد أسس الحياة - وتجنب الانزلاق.

4- إذا قبلنا مقولة أن الصور التحليلية تسيطر على حياتنا، ومن ثم تمثل الأساس لأي دوافع، فإن ذلك سيؤدي إلى بعض النتائج فيما يتعلق بالفصل الدراسي:
- إن الدراس يمثل الطرف الفاعل الحقيقي في العملية التعليمية، في حين يكتفي المدرب بتقديم المساعدة فقط.

- ينطلق التحفيز الإيجابي للدارس بواسطة المدرب من افتراض أن وعي شخص ما يؤثر على وعي الشخص الآخر، وهو ما يستند عليه «تأثير بيجماليون».
- إن سطوة الصور التخيلية تكون قوية لا تعمل فقط على تغيير وعي الإنسان، ولكنها تؤثر مباشرة على النظام العصبي وعلى مختلف أجهزة الجسم.

5- تجعلنا نتائج أبحاث المخ نطالب بالنسبة إلى التدريب بما يلي:
- لا تجعل بصفتك مدربًا أية مشاعر سلبية تتدخل مع مراعاة جانب المخ الأيمن.
- قم بين الحين والآخر بتدريبات تنفسية لإزالة التوتر تصاحبها تدريبات تنشيطية للمخ.
- عليك كمدرب أن تشير إلى أن كل أنواع النجاح، أي النجاح التعليمي كذلك، يؤدي إلى تعزيز نظام المناعة؛ لأن الناجحين لا يتعرضون للمرض.

6- يجب أن تكون صورة الليمنيس كات المتناسقة حافزًا:
- على تحقيق التوازن الداخلي بين «الأعلى» و «الأدنى» على الأقل تقريبًا.
- التغلب على الاعتماد على الجزء الأيسر من المخ، من أجل الإحساس والتفكير بشكل متزامن ومتكامل، أي السماح بالمشاعر خلال التفكير.

7- أثبتت التجارب على الناس تحت تأثير المخدر أنه يتم استقبال كافة المرئيات على «شريط مزدوج من الصور والمشاعر»، وأحيانًا ما نشجب الصور وهو ما لا يحدث إطلاقًا مع المشاعر.

8- يعيش الإنسان من خلال التواصل الذي يتم على مستوى المضمون ومستوى العلاقة، حيث تحدد الثانية الأولى.

9- يجب في البداية استخدام قوة الخيال داخل الفصل الدراسي من أجل تحفيز المشاركين خصوصًا في مناخ يخلو من الخوف.

10- يمكن التأثير بقوة على أي شخص؛ لأنه ليس لديه وسط نفسي ثابت، ولكن الكثير من «الأنا» والتي تتحدد في البداية من خلال عدة ردود فعل على التوقعات والمتطلبات من جانب البيئة المحيطة، وهكذا تتغير هويتنا بشكل قوي إذا دخل شخص غريب إلى دائرتنا.

11- أدت التجارب العملية لعلماء النفس الأمريكيين إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعمل داخل الفصل الدراسي:

- يمكن لورقة مكتوبة أن تحدث تغييرًا واضحًا على الصورة الذاتية.
- ومن ثم على السلوك.
- كذلك يمكن لحديث الطرف الآخر أن يغير من السلوك بشكل ملحوظ.
- وأخيرًا يمكن لتوقع المحيط حولنا بشأن كيفية مواجهة مسألة ما أن يغير من صورتنا الذاتية.

12- تعتبر توقعات بعض الناس من الآخرين أحد المسببات الرئيسية القليلة للتغيير السلوكي، وهو ما يعبر عنه روزنتال في دراسته النفسية حول نظرية بيجماليون كالتالي: «إن قوة التوقعات التي نضعها على إنسان تكون كبيرة إلى درجة يمكنها بمفردها التأثير على سلوكه، وهو ما نسميه «تنبؤ يتحقق ذاتيًّا»؛ لأن ما نتوقعه من إنسان يحدد أحيانًا مصيره المستقبلي.

13- يحاول الإنسان بواسطة الوعي الظاهر الذي يسيطر عليه العقل أن يفهم العالم. وهنا يخطئ «الإنسان العادي» في أمرين هامين:

- أنه يعتقد أنه يدرك العالم كما هو «حقيقة» ـ وهذا ليس ممكنًا.
- أنه يعتقد أن لديه وسطًا شخصيًّا ثابتًا يسميه «الأنا»، وهو الذي يوجه حياته، وهذا أيضًا خطأ.

14- لا يلعب العقل الذي يعول البعض عليه كثيرًا أي دور تقريبًا في القرارات الأساسية في الحياة.

15- يتكون عالم المشاعر الإنسانية من قسمين تقريبًا:

- إن «الحالة الشعورية الأساسية» تسيطر علينا نتيجة لخبراتنا الشعورية السابقة.
- تنشأ المشاعر الراهنة تلقائيًّا عند كل عملية تفكير أو رؤية، كما أنها ترافق كافة التصرفات.

ولا يمكن للمرء أن يمنع ظهور المشاعر، ولكن يمكنه على أقصى تقدير أن يتجاهل المشاعر الناشئة أو يحاول إخفاءها.

16- لأن مشاعرنا مسؤولة ومختصة بالدرجة الأولى ـ وليس عقلنا ـ عن مسيرة حياتنا بأكملها يجب علينا كمدربين من أجل جلب بعض المشاعر والتغييرات السلوكية أن نضع صبغة شعورية على المادة الدراسية بالضرورة، وأن يكون ذلك رأينا كبشر وليس فقط كخبراء.

17- يعيش المدرب على الكلمة المنطوقة، ولذا عليه أن يسعى دومًا لكي يتقن لغته الأم بشكل أفضل.

18- لأن سر اللغة الألمانية يكمن في حرية تركيب الجملة، ينبغي على المدرب أن يعرف على الأقل ويتقن أهم قاعدة لتركيب الجملة:

- توضع الكلمة التي تحمل المعنى في موضع نغمة الجملة، أي في بداية أو نهاية الجملة؛ لأن وضعها في الوسط يجعلها تضيع.

19- إن المدرب الذي يتقن حرفته يتكلم بحرية ولا يلتصق بأوراقه، وهناك أربع قواعد صارمة يجب اتباعها عند التحدث بحرية:

- يجب أن يكون لدى المتحدث ما يقوله.
- يجب أن المتحدث مقتنعًا بما يقوله.
- يجب أن يكون لديه موقف إيجابي تجاه جمهوره.
- لا ينبغي عليه أن يُشعر جمهوره بالملل مطلقًا.

20- يمكن أن نستقي مما سبق بالنسبة إلى التدريب في إطار الليمنيس كات، ثلاث قواعد رئيسية:

- يجب أن تلبي أنشوطات الليمنيس كات قانون تعدد القطبية، أي أن تظهر التناقضات الحقيقية: أبيض / أسود ـ رجل/ إمرأة.
- يجب أن تكون للأنشوطات نفس الأهمية والثقل.
- لا ينبغي أن يكون وزن «أنشوطة المشاعر» أقل بأية حال من وزن «أنشوطة العقل».

أمثلة لتصوير بعض الموضوعات الدراسية:

مقدمة صغيرة حول الصور:

إن النصوص المعروضة في شكل صور أو التي تستكلمها الصور قمت «أنا بتجميعها كلها لاستخدامها في الفصول الدراسية، وبعضها يعبر عن مرحلة جديدة، وعلى سبيل المثال فقد قمت بوضع تصميم الشكل 13 (حول قضايا الجماعات الديناميكية) لأول فصل دراسي لي كمدرب حرّ عام 1970، وتوضح ورقة العمل تلك خاصية أخرى «خواص تدريبات بيركنبيهل: حيث يحصل الدارسون على أوراق «غير مكتملة» وعليهم أن يستكملوها خلال الفصل، وهذا الإجراء يعطي ثلاث مميزات:

- بالنسبة إلى الدارس يمثل ورقة يشارك بنفسه في إعدادها، وهي أفيد كثيرًا من ورقة يجدها جاهزة بين يديه وربما لا يستطيع فهمها!
- كان الرومان القدامى يقولون: «إذا كتبت مرة فكأنك درست عشر مرات!»، وهذا يعني أن الدارسين يسهل عليهم استيعاب المادة الدراسية حين يشاركون بالكتابة.
- يعتبر ملء الأوراق (بعد الإملاء) وسيلة ممتازة للتنظيم؛ حيث لا تكون أمام الدارسين فرصة ليسرحوا مع خيالهم أو للحديث مع جيرانهم، واستخدمت هذه الوسيلة بنجاح بصفة خاصة في التجمعات الكبرى، وذات مرة كان هناك 398 دارسًا في قاعة واسعة بأحد فنادق فرانكفورت، وتمكنوا خلال ساعتين من استكمال خمس أوراق عمل.

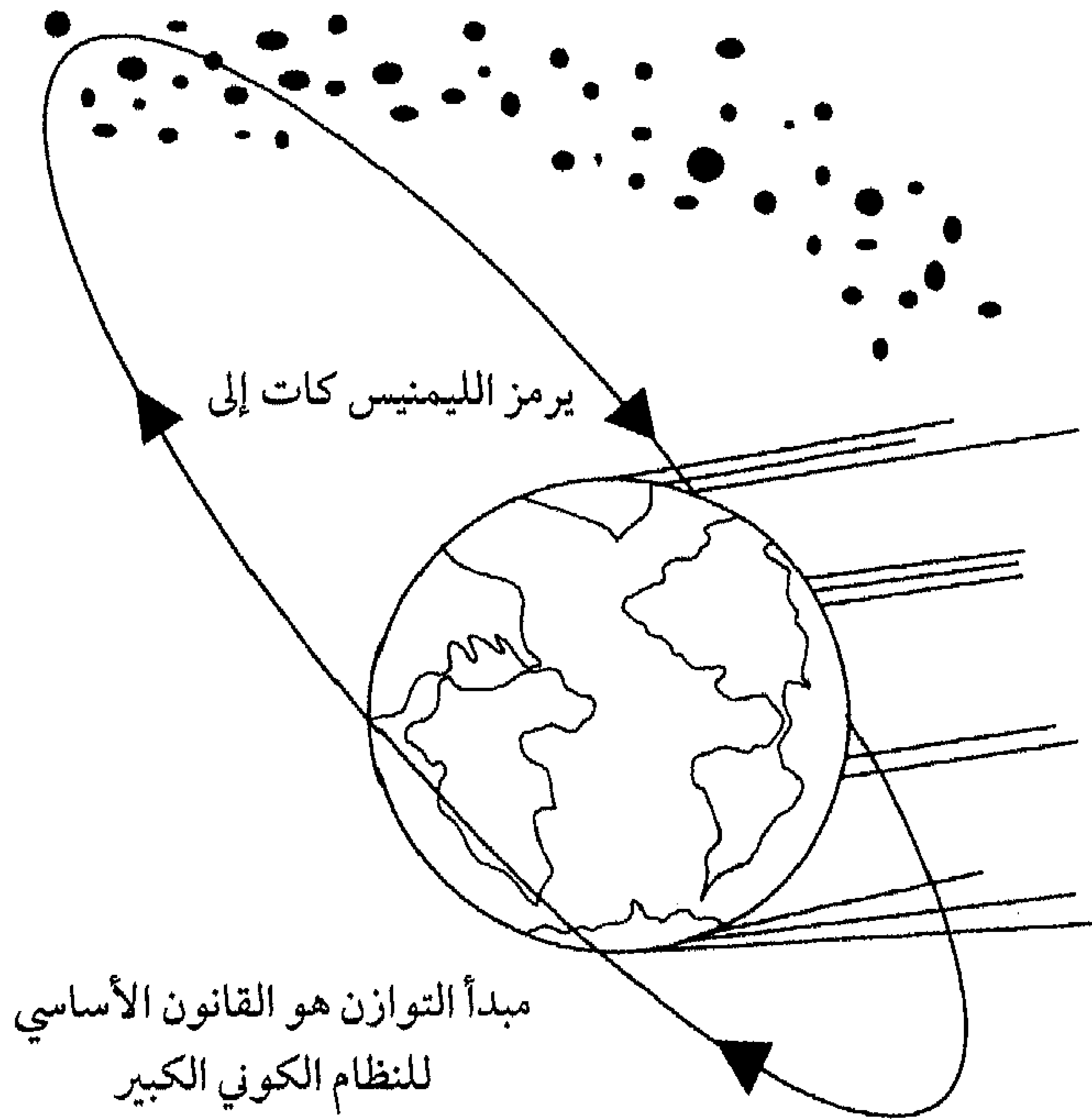
وخلافًا لذلك فإنني أرى أنه بالنسبة إلى التوضيحات المصورة لا يتوقف الأمر على جمال الرسم؛ لأن الرسم يهدف فقط من خلال ما يعبر عنه أن يعزز مضمون الرسالة (ويرمز إليها) كما أنني عمومًا أعتبر أوراق الفصل الدراسي «الجميلة جدًّا» بمثابة شر «نفسي»! لأنها إذا كانت مطبوعة أوفست ـ تعطي إحساسًا «بالجاهزية كما أن بعض الدارسين الأذكياء يستنتجون من ذلك أحيانًا أن تلك الأوراق تستخدم بالفعل منذ سنوات، أي أن السيد المدرب يقوم بتكرارًا نفس الشريط «مرارًا»، أما أنا فأسير في الاتجاه العكسي:

حيث أقوم بتصوير أوراق الـ 12 دارسًا قبل الفصل مباشرة، وإذا حصلت على فكرة جديدة أو معلومات جديدة أقوم سريعًا من خلال الكمبيوتر بإعداد ورقة جديدة، كما أعتذر عن

الأخطاء المطبعية التي جاءت نتيجة للسرعة، وهنا يدرك الدارس أنه حصل على أوراق جديدة تمامًا!

إن الإعلان الجيد يحتوي على قليل من الكلمات ـ لأنه يقنع من خلال الصورة! ولذا فإنني أجتهد لوضع أقل قدر ممكن من الكلمات في أوارق العمل؛ لأن هذه الأوراق يجب أن تؤكد على رأي جوهري، وأن تبقى عالقة بالذاكرة (الاستثناء يتمثل في أوراق دروس الكمبيوتر؛ حيث يتم تصوير مسألة معينة عند الحد الأقصى).

شرح الصورة: يجسد نموذج الليمنيس كات....



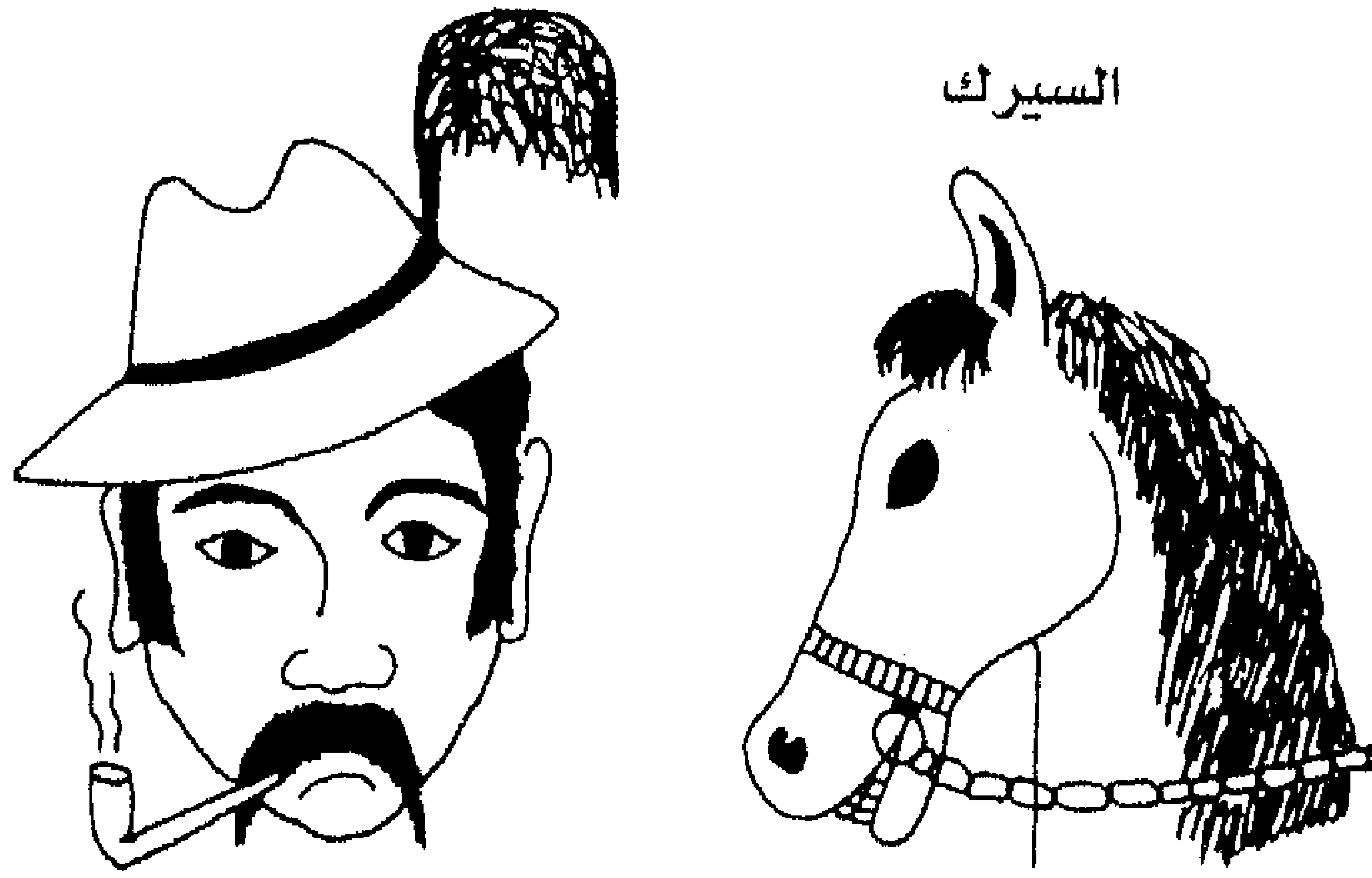
الشكل 1: يرمز الليمنيس كات هنا إلى أن كوكبنا «المرتبط» بالنظام الكوني الكبير، وتحديدًا في أعلى وأسفل (فصل دراسي تمهيدي للتدريب على نموذج الليمنيس كات).

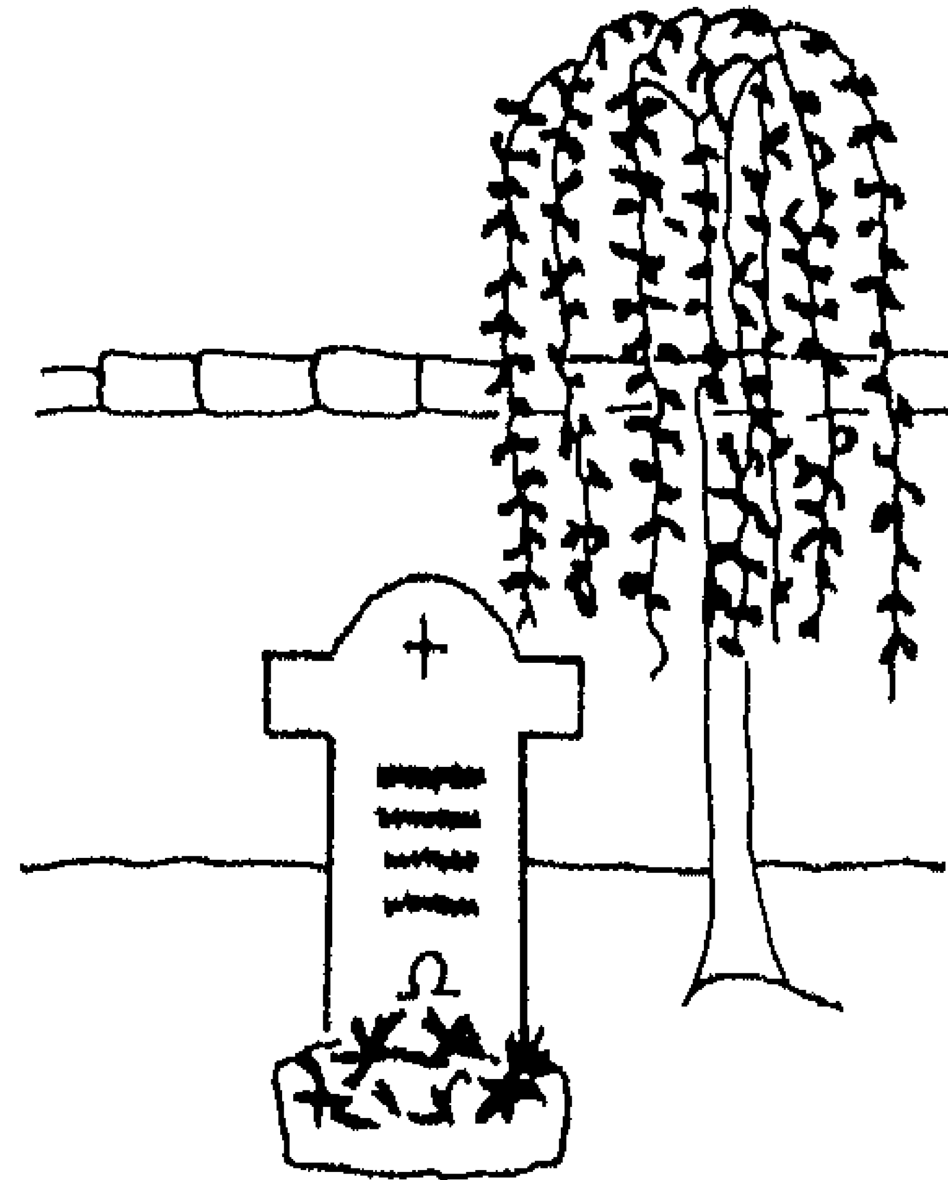
الشكل 2: الليمنيس كات كنموذج للتقارب الإنساني الحميم ـ قانون القطبية. (فصل دراسي تمهيدي للتدريب على نموذج الليمنيس كات).

الشكل 3: الليمنيس كات كنموذج للعلاقة بين الروح والجسد، (وهو هنا غير متناسق قليلًا) ـ (فصل دراسي تمهيدي للتدريب على الليمنيس كات).

> إذا كانت قياسات الليمينس كات غير متوازنة فإن ذلك يؤثر على التوازن بين الروح والجسد، والمشاعر والعقل، والجمود والمرونة.

الشكل رقم 4:





أوراق دراسية لتدريب «الطريق الذي يسلكه الخبر» يحصل عليها فقط أول دارس (من بين 5 دارسين)، ونتيجة للمعلومات الشفوية المنقولة هي عادة: «شاطئ لقضاء الإجازة في البحر الجنوبي مع أشجار النخيل وقارب شراعي في الخلفية، أما الباقي فقد تم نسيانه من خلال التتابع.

الشكل رقم 5:



أوراق عمل للفصل الدراسي: أهمية معايشة النجاح من جانب الدارسين، وتشير هذه الورقة إلى أهمية معايشة النجاح لطلبة الفصل الدراسي.

الشكل رقم 6: شكل تصويري للاحتياجات الإنسانية (حسب ماسلو):

5- الحاجة إلى تحقيق الذات:

الاعتبارات: ما يستطيعه المرء ينبغي أن يكونه! ومن هنا ينشأ الميل لتحقيق ما لدى المرء من إمكانيات.

4- الحاجة إلى الاحترام:

وهو احتياج الشخص إلى تقدير الذات واحترامها واحترام الآخرين، ويشمل ذلك:

أ) الحاجة إلى القوم والإنجاز والسيطرة والقدرة والاستقلالية.

ب) الرغبة في تحقيق المكانة والهيبة، والشهرة، والكرامة.

3- الحاجة إلى الانتماء والحب:

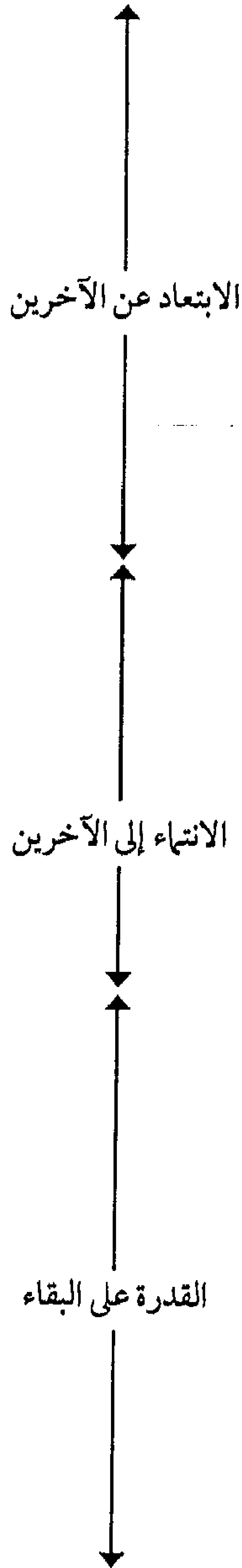
العطش للعلاقات الودية مع الناس عمومًا، أي إلى مكان في الأسرة أو الجماعة، أي أن الإنسان يخشى الوحدة والرفض والعزلة وفقدان الجذور، كما أن العطش للاتصال والحميمية هي أحد جذور الحاجة إلى العلاقة الجنسية.

2- الاحتياج إلى الأمان:

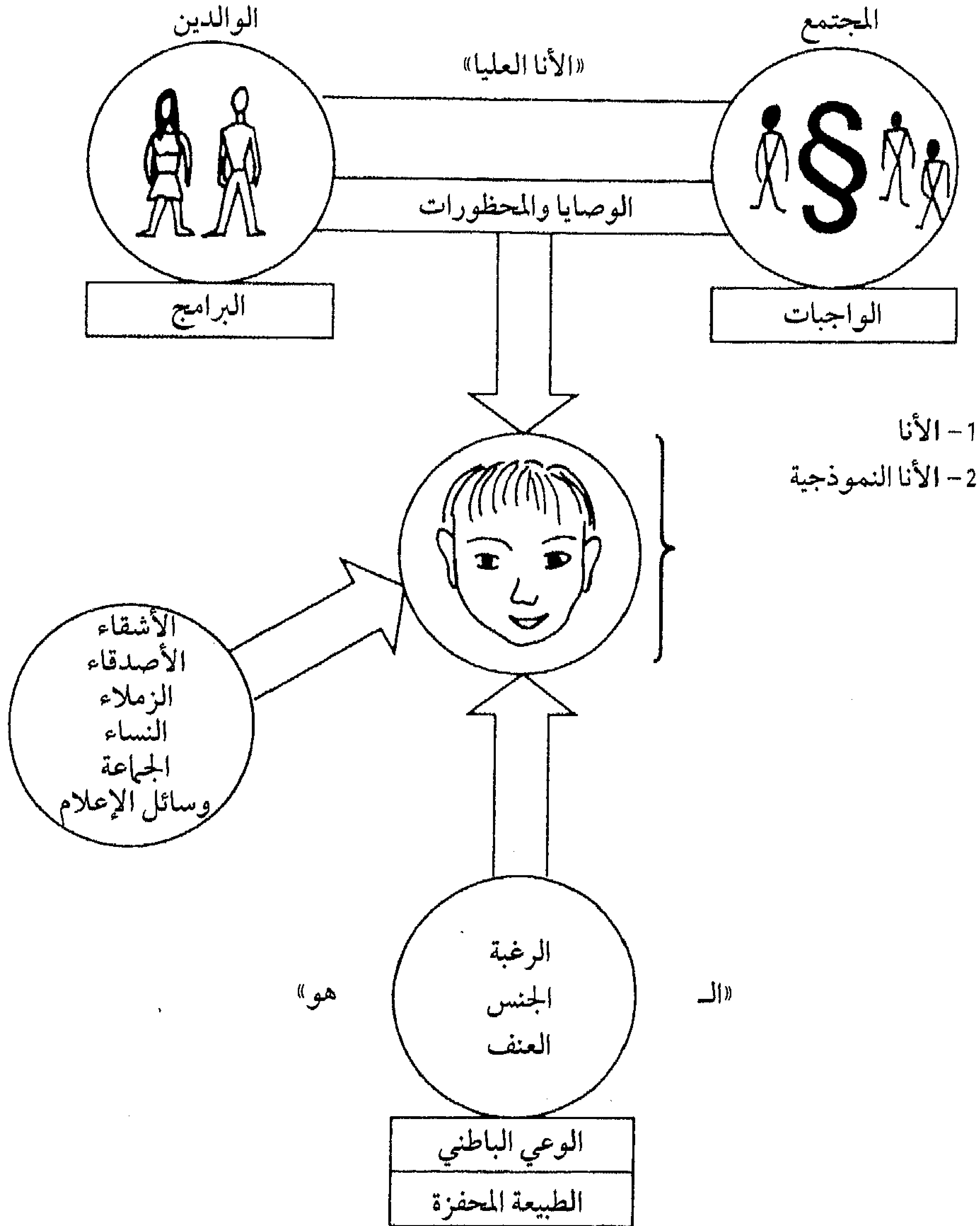
عمل الأعضاء كلها عبارة عن آلية للبحث عن الأمان والاستقرار والحماية والتحرر من الخوف، بالإضافة للحاجة إلى القانون والنظام.

1- الاحتياجات الفسيولوجية:

مثل الجوع، العطش، النوم، والهدف هو تحقيق التوازن بين كافة ردود الفعل الكيماوية والفسيولوجية لأجهزة الجسم، وكذا الإشباع الجنسي حسبما تطلب الهورمونات.

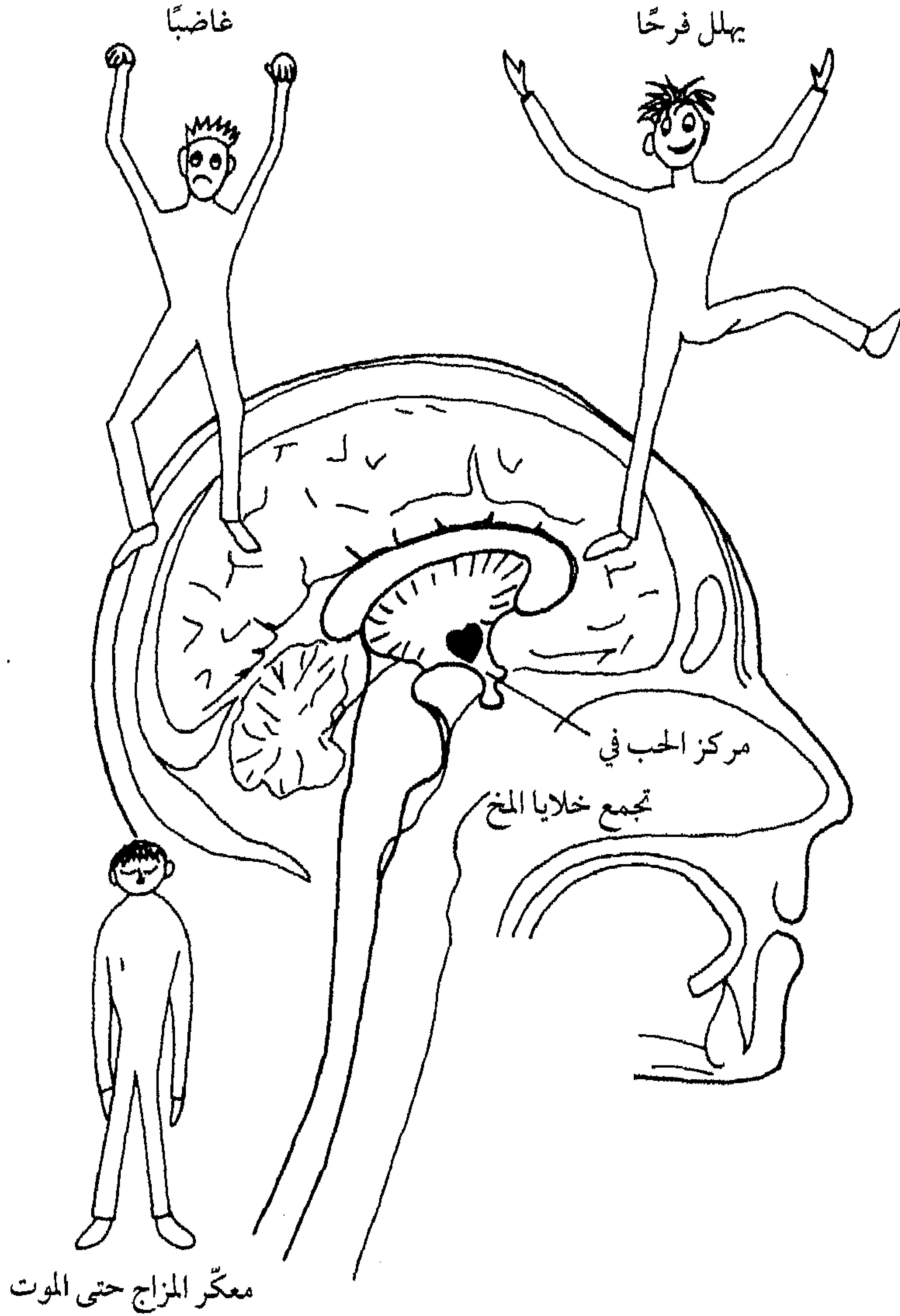


الشكل رقم 7: تطور نفس الإنسان (عن «فوندوس فيتا»): فصل دراسي خاص بتحقيق الذات).

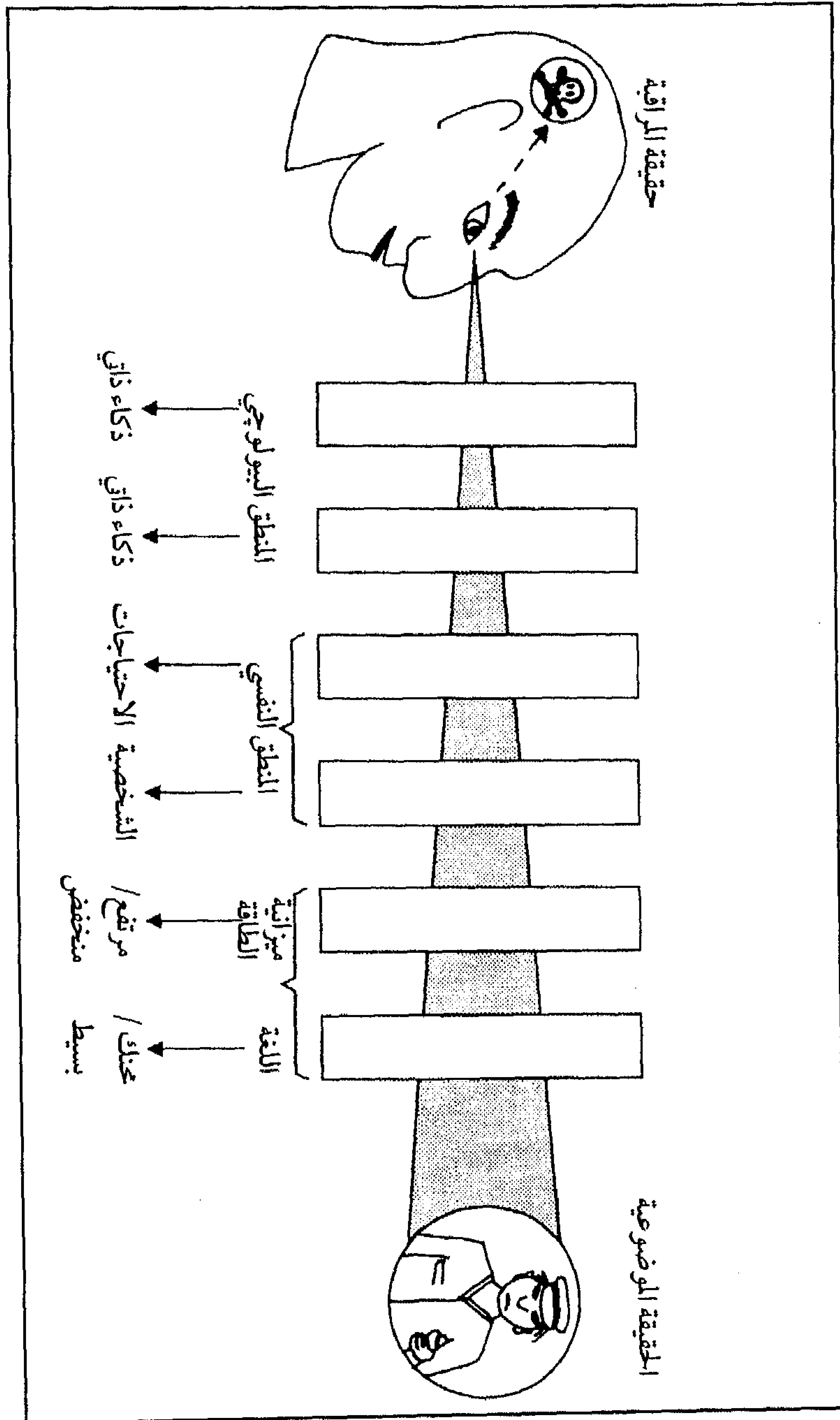


الشكل رقم 8: «تأثيرات الجهاز الليمفاوي، تتم مناقشته في كل الفصول الدراسية، من أجل إبراز أهمية العوامل العاطفية بالنسبة إلى السلوك الإنساني، وهي نقطة هامة خصوصًا إذا كان الفصل يحتوي على بعض مدّعي العلم.

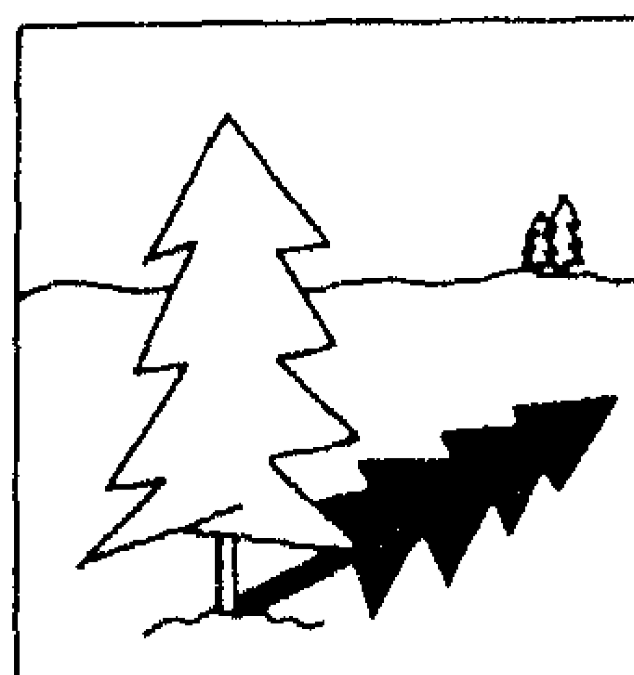
الشكل رقم 8:



الشكل رقم 9: الحقيقة الموضوعية والشخصية (فوندوس فيتا Fundus Vitae)

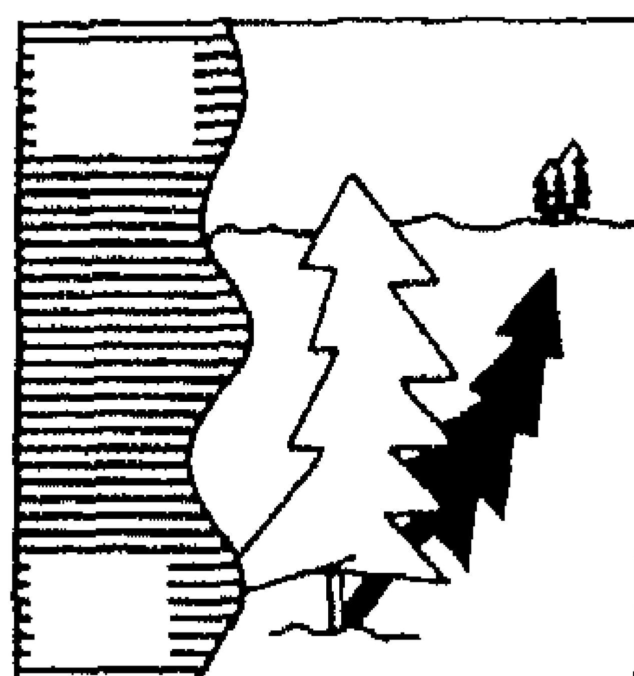


الحقيقة الموضوعية



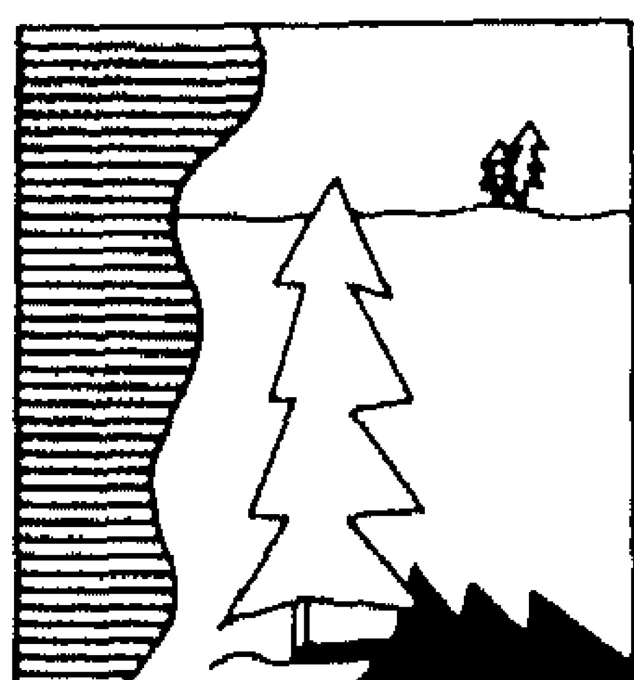
صورة بلا تعليق

الواقع الألماني



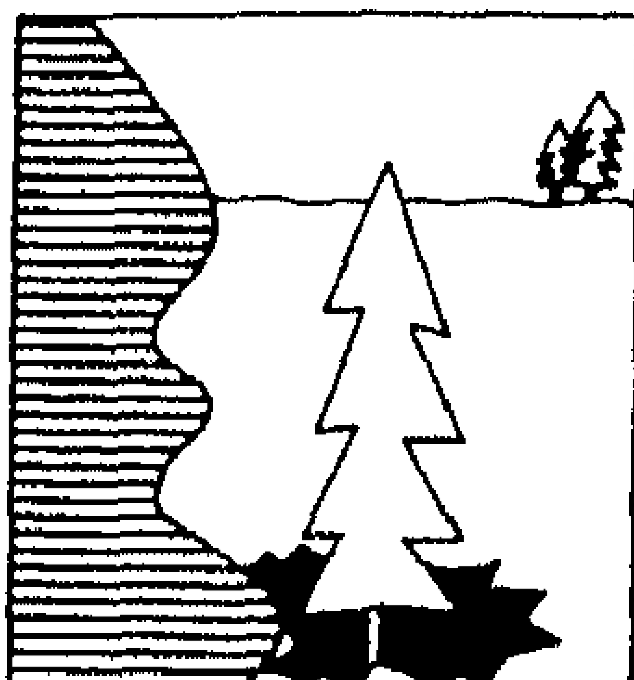
الشجرة تضفي ظلالًا

الواقع الياباني



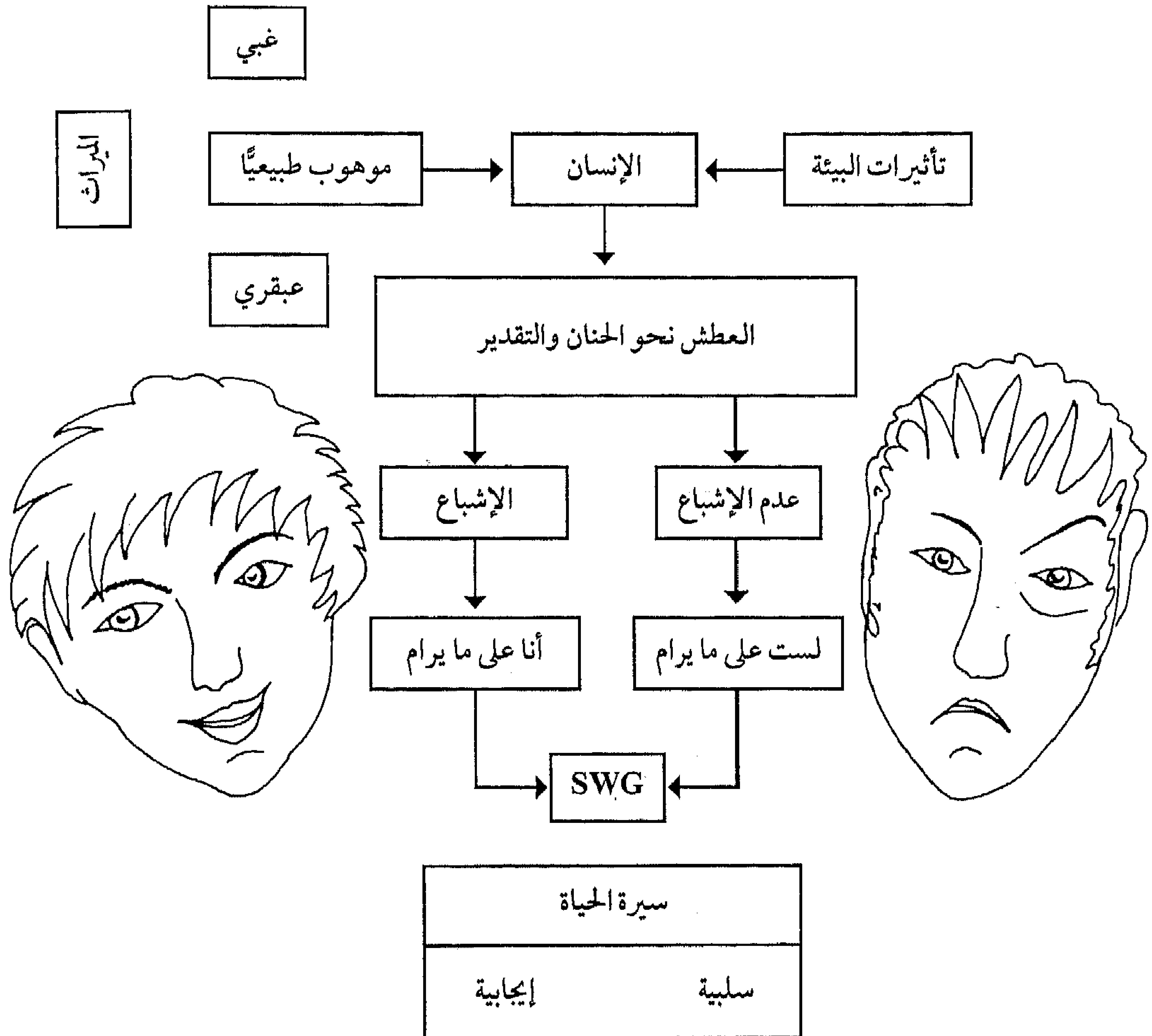
ظلال الشجرة

الواقع الياباني



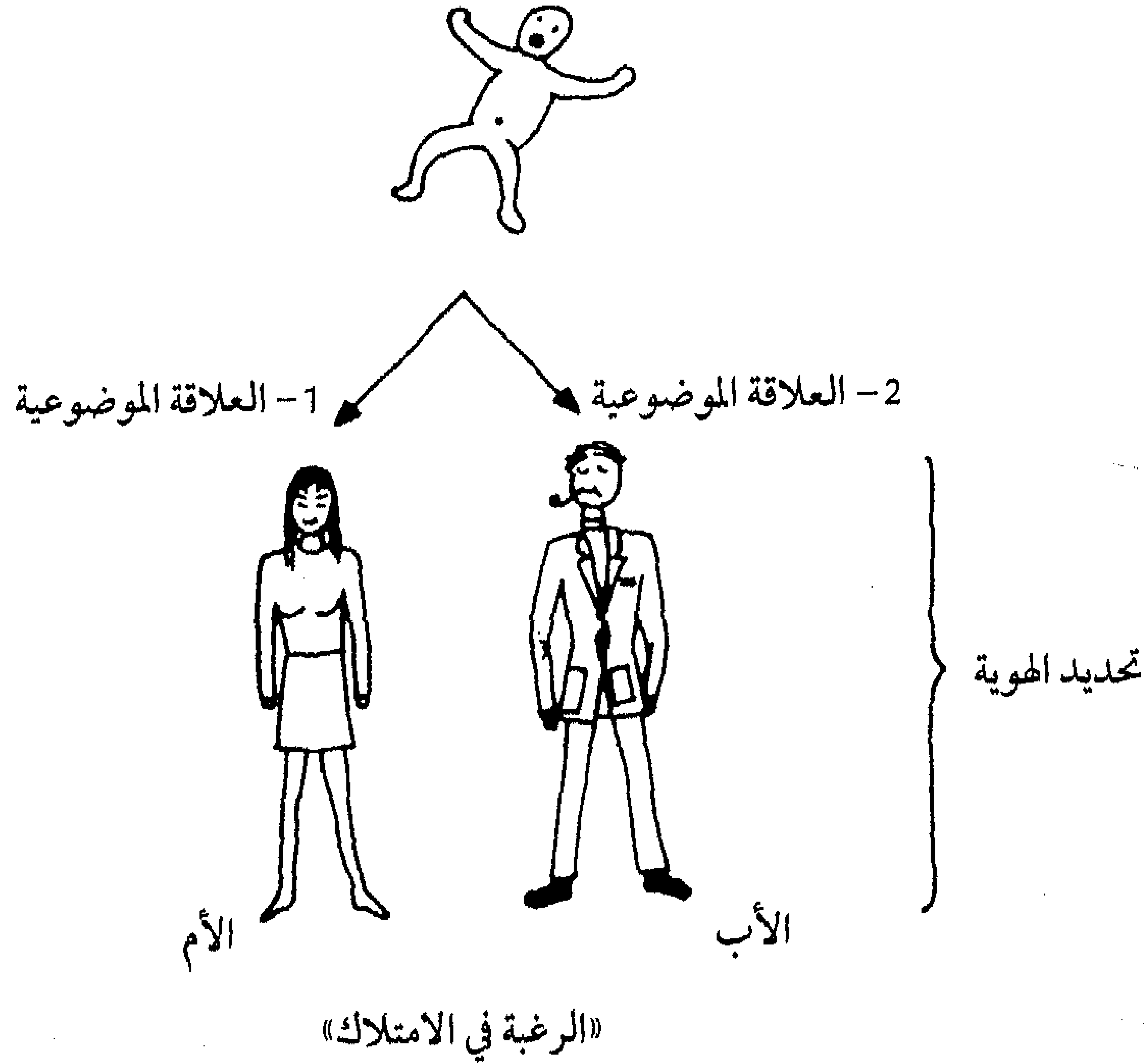
وجود الظل مع الشجرة

الشكل 10: كيف تؤثر قواعد اللغة على التفكير (البلاغة والتدريبات على البيع).



الشكل رقم 11: نشوء سيرة حياة (وفقًا لايريك بيرنة ـ Erids Berne من «فوندوس فيتسا»):

إن الطريقة التي يتم بها إشباع الاحتياجات الأساسية للحنان والتقدير خلال الطفولة المبكرة (حتى 5 سنوات) إنما تحدد الموقف النفسي الأساسي الذي يحتاجه الإنسان في حياته.



الشكل رقم 12: أسس ديناميكية الجماعة (التدريب على الإدارة).

1- علاقة الرضيع بالوالدين.

2- أولى نماذج السلوك الإنساني.

- يمكن التكيف.
- ينتظر مكافأة مقابل التكيف.
- يخشى الاستبعاد من المجموعة الأساسية.

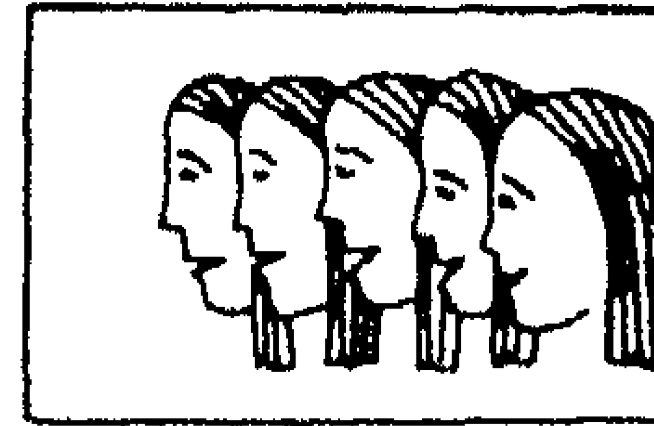
يحتفظ بها طوال فترة حياته.

إنه يخشى ألا تقبله (فيما بعد) المجموعة الأخرى.

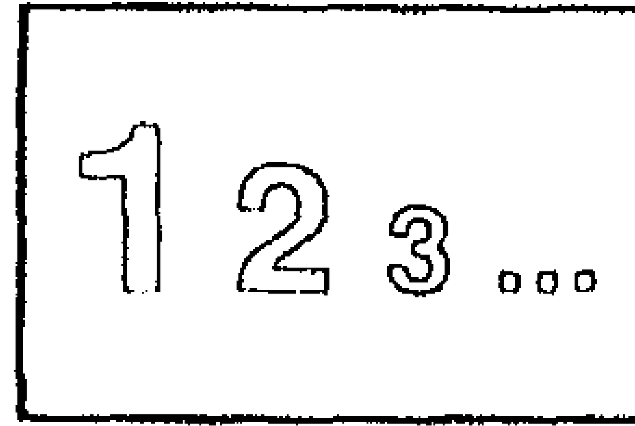
3- وتنشأ من تلك النماذج السلوكية الأساسية القواعد الأساسية لعلم النفس الجماعي.

وهناك بعض الأمور التي تجري داخل كل جماعة إنسانية وداخل الأسرة أو مجموعة العمل، ويمكن توضيحها من خلال الصور كالتالي:

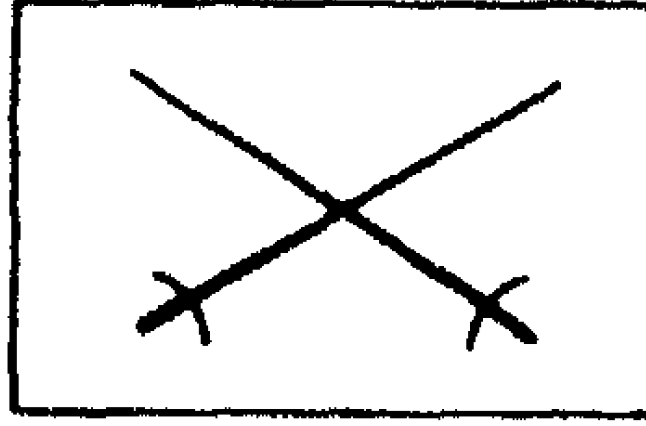
قضايا ديناميكية الجماعة



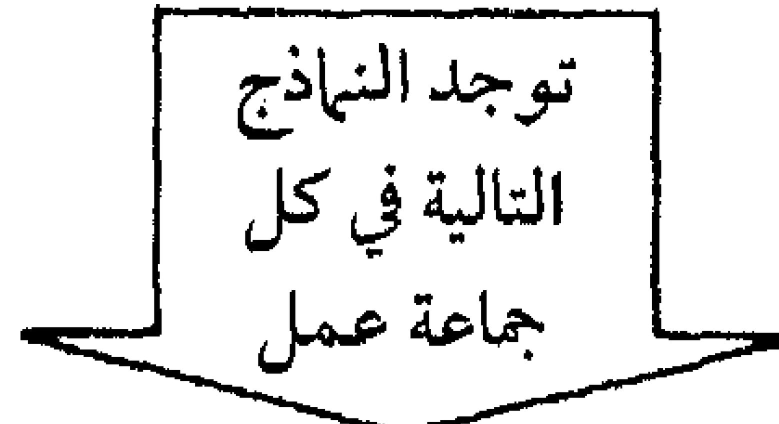
النموذج النمطي للجماعة

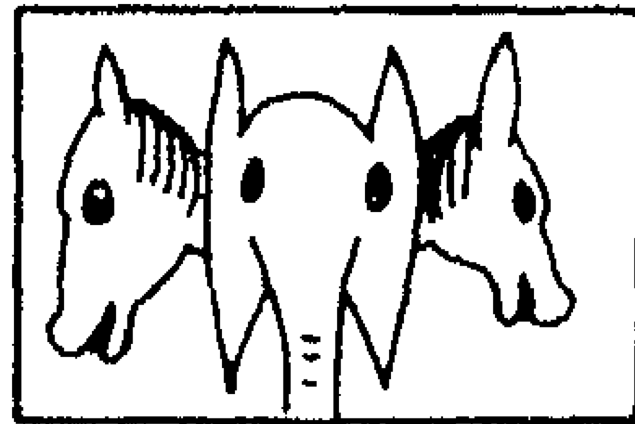


الصراع من أجل مكان في الجماعة

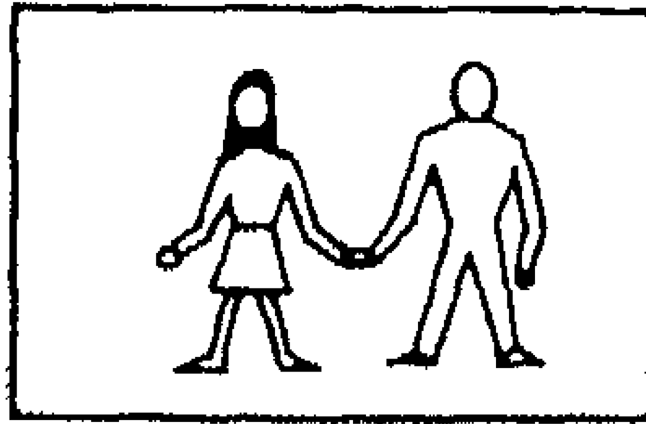


صراع حول القيادة غير الرسمية

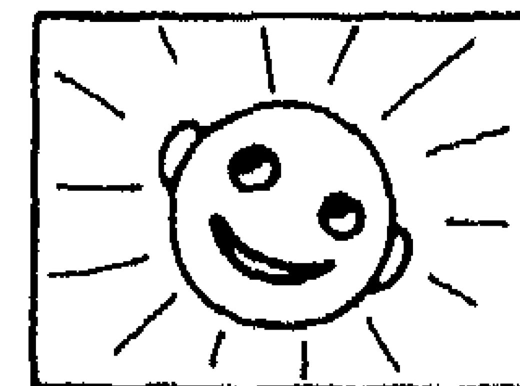




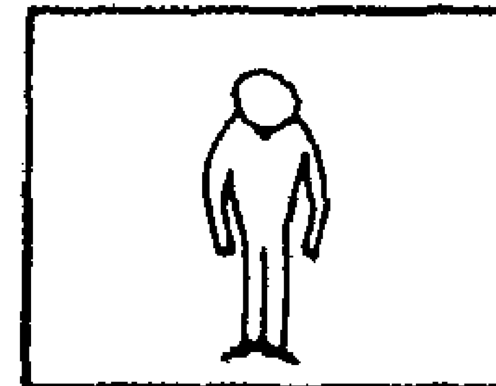
اختيار الدور



تكوين الثنائيات



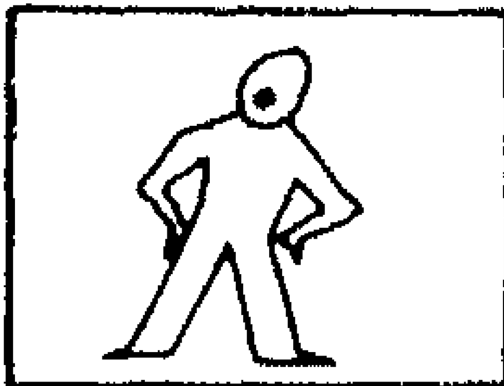
الأكثر قبولًا



الأضعف



الأكثر مهارة



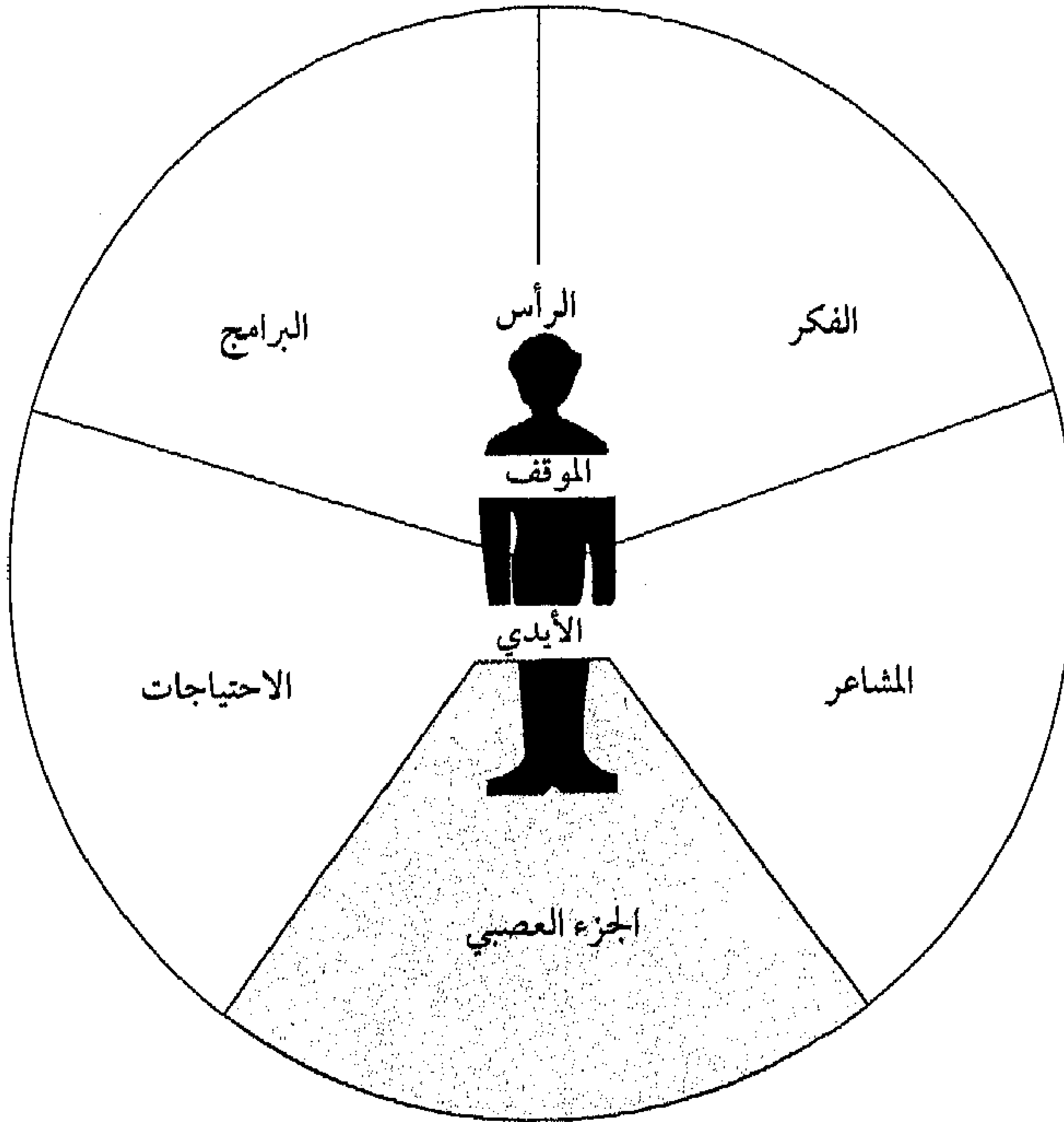
القائد غير الرسمي

الشكل رقم 13: قضايا ديناميكية الجماعة (التدريب على الإدارة):

يستخدم المرء تعبير «ديناميكية الجماعة»؛ لأنه يحدث «شيئًا باستمرار داخل الجماعة ـ فلا يمكن أن يسود الهدوء التام داخلها على الإطلاق! كما أن سلوك كل شخص يؤثر دائمًا على سلوك الآخرين الذين ينتمون إلى هذه الجماعة.

من فضلك أجب (لنفسك) على الأسئلة التالية:

- من هم أو هن من العاملين معك يجسدون النماذج 1-2-3-4؟
- هل تعرف نماذج أخرى قريبة منك مثل المعارض أو المتكيف أو المنفرد؟



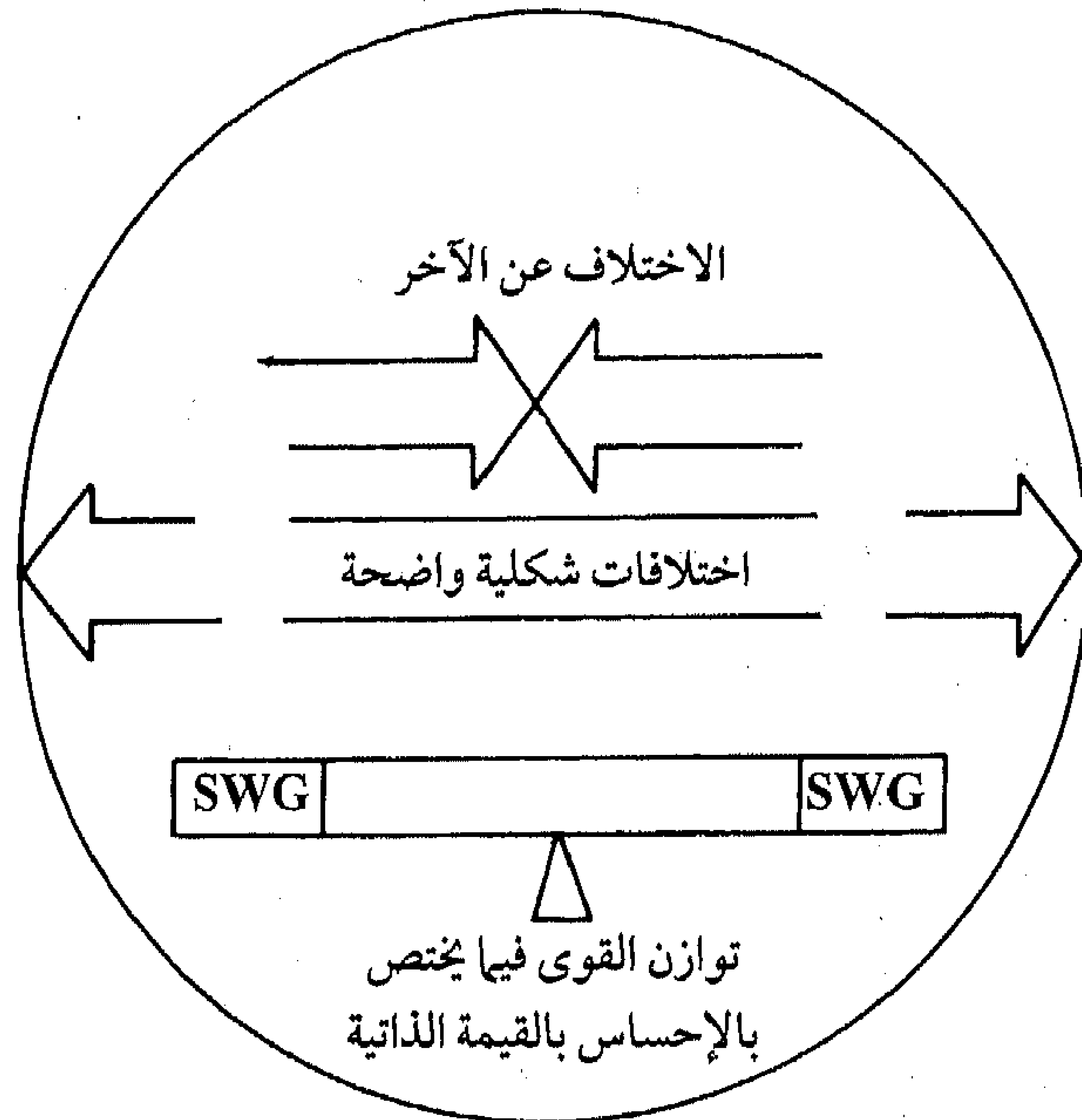
الشكل رقم 14: شكل توضيحي للحكم على الإنسان (فصل دراسي خاص «المعرفة العملية للإنسان»).

الشكل رقم 15

يختص بالإحساس بالقيمة الذاتية

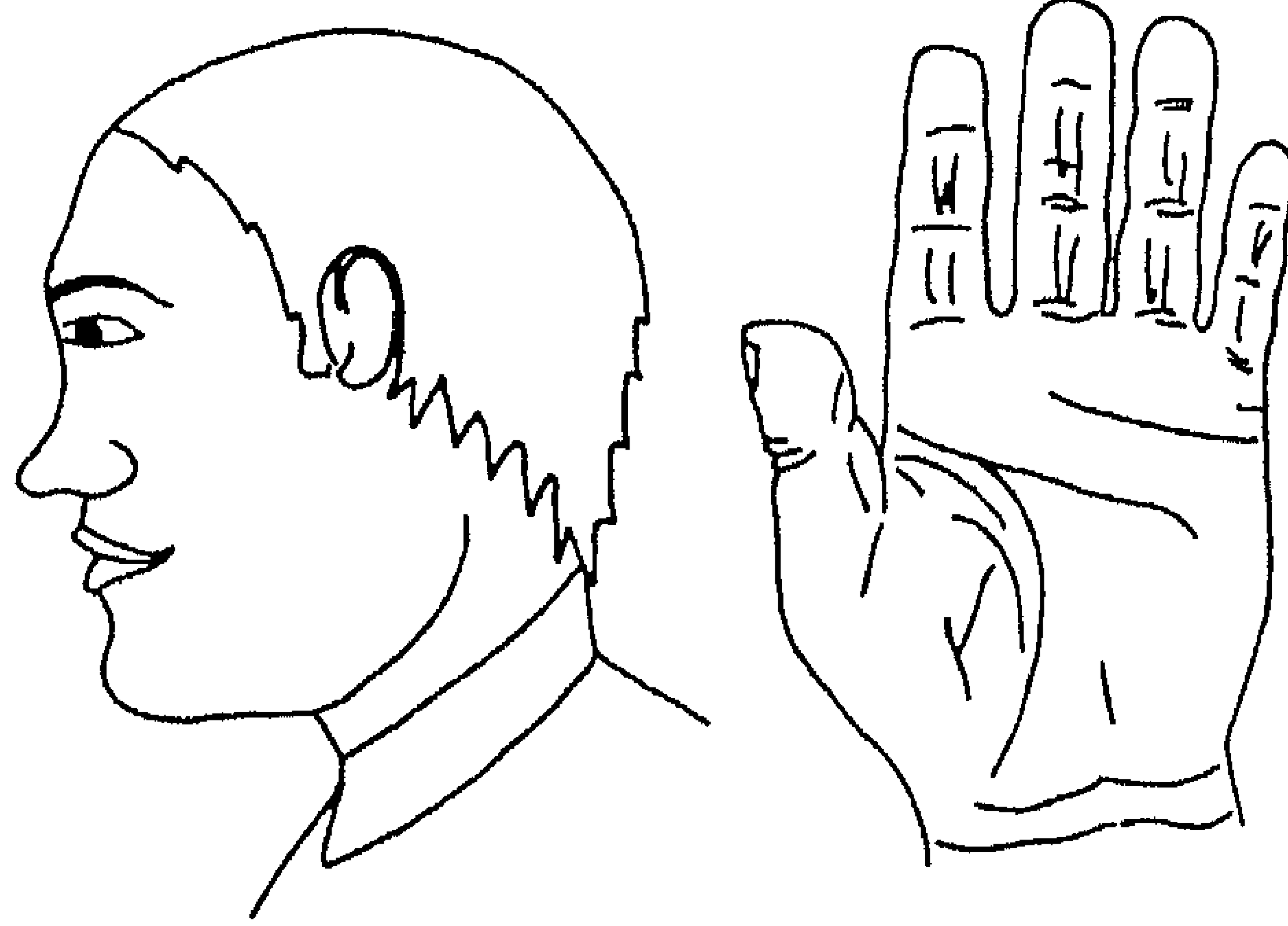
هناك ثلاث روابط وظيفية حسب قول جورج ڤيلي «Jörg Villi» أثبتت أهميتها بالنسبة إلى نجاح العلاقات الثنائية:

- مبدأ وضع الفواصل (الحدود).
- توازن مشاعر الثقة بالنفس.
- السلوك الدفاعي التقدمي والرجعي.

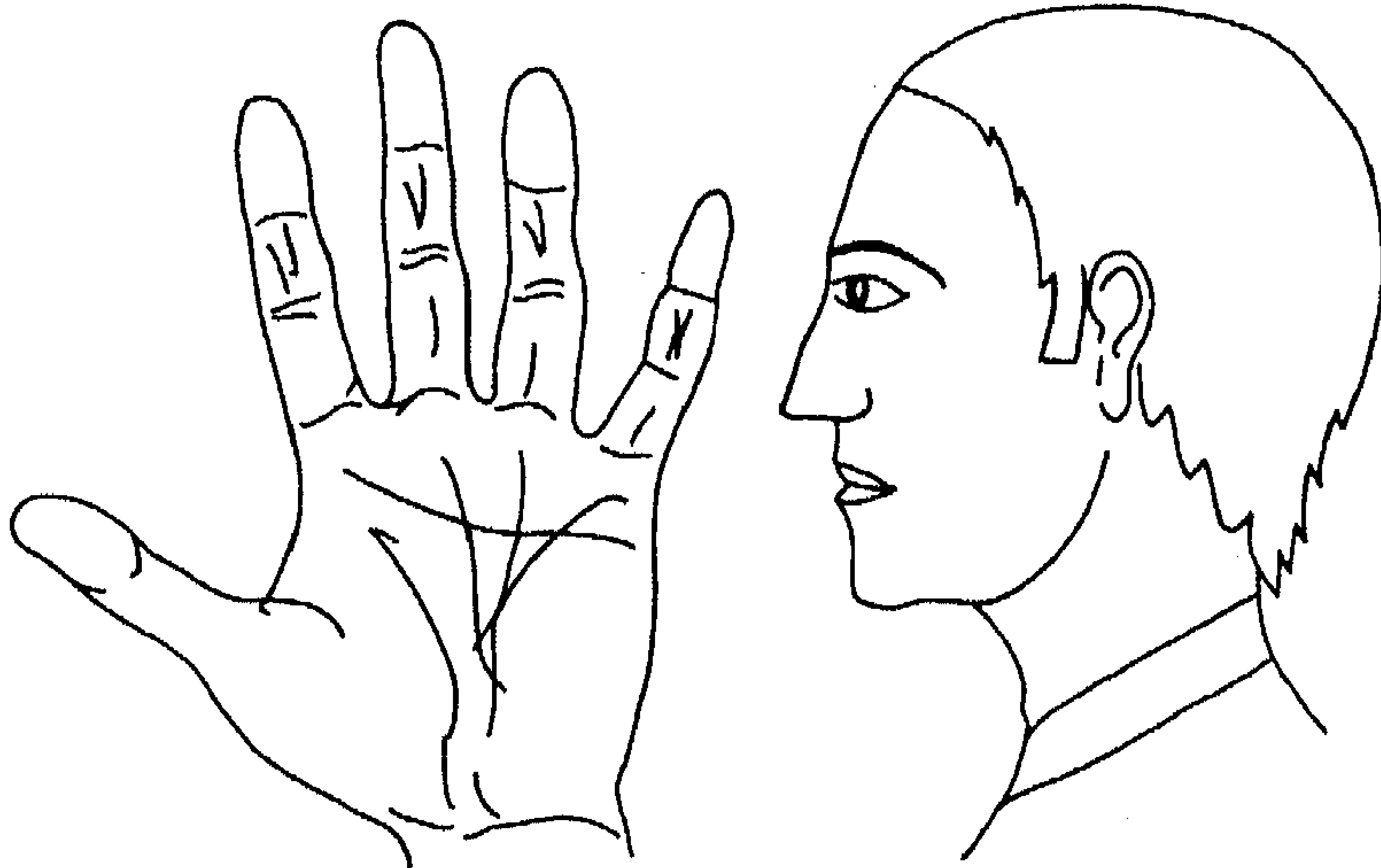


يوضح الشكل رقم 15 المبادئ الوظيفية لتكوين الثنائيات (فورندوس ڤيتا).

الشكل رقم 16: النموذج الأساسي «ويده» (المعرفة الإنسانية العملية): يعتبر هذا النموذج شخصًا عمليًّا يتسم بالحيوية، وهو يتصرف بالغريزة، ويتسم فكره بالبساطة والنظرة المقربة تكاد تقتصر على تلبية متطلبات الجسم المادية.



الشكل رقم 17: طراز النموذج العلوي و «يده» (المعرفة الإنسانية العملية): هؤلاء الناس ذوو جوانب متعددة ونشاط ذهني واضح وخلاف في العادة؛ وحيث يكون دور العقل أساسًا وموجهًا وفعالًا، ويطلب إعمال العقل في حالة الغضب الشديد وإظهار العظمة، ويتسم هؤلاء الناس بالاستقلالية في الفكر والتصرف، وهم أوفياء لمبادئهم ويتصرفون بحسم. كما أنهم قادرون على منح المساندة والقيادة للآخرين.



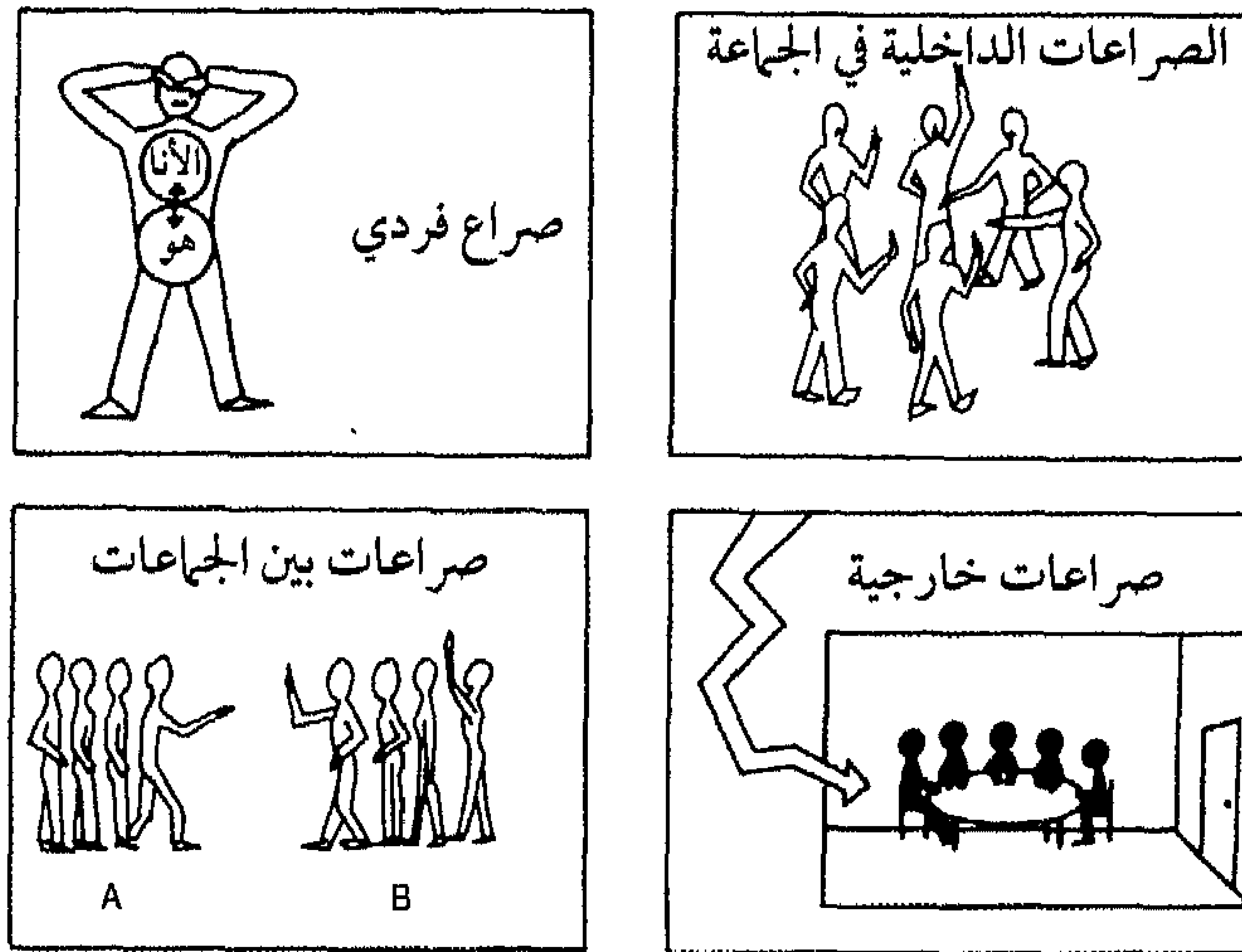
الشكل رقم 18: مواقف مختلفة من الكتف والحوض (المعرفة الإنسانية العملية).

1- الموقف العادي لشخص ذي نفسية متوازنة.

2- موقف شخص عصبي لديه إحساس بالنقص، حيث يسقط الكتف إلى الأمام، في حين أن الحوض ثابت في الخلف = غير جنسي.

3- رجل نشط جنسيًّا: الحوض مائل إلى الأمام.

4- وقفة الجنود: لا توجد حركات شعورية بسبب قوة عضلات الصدر، والبطن، والحوض.

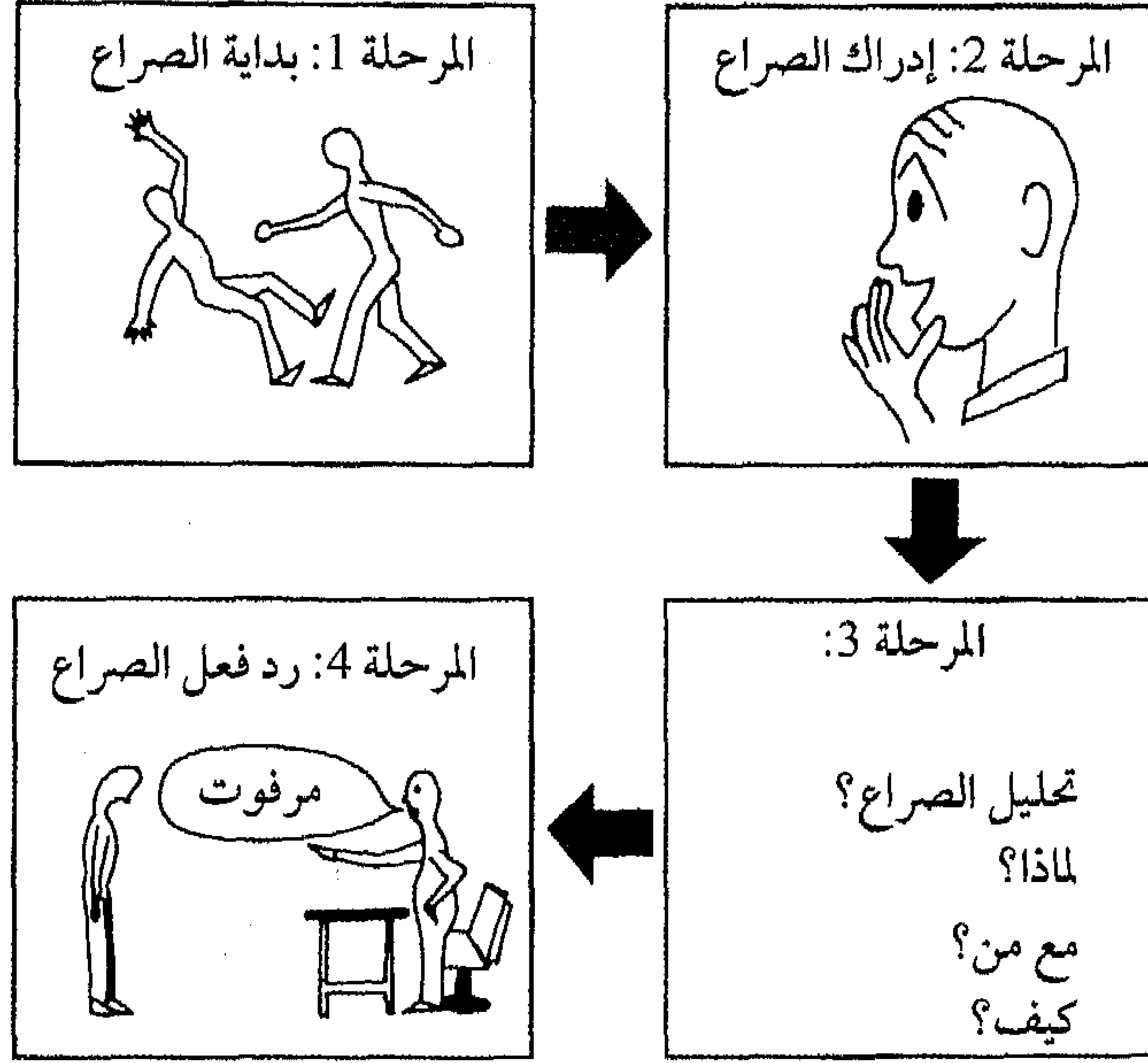


الشكل رقم 19: حول نظرية الصراعات (تدريب الإدارة).

1- يفهم الصراع في نظرية الإدارة على أنه التوتر الذي يتحدد نتيجة لأية تناقضات ظاهرة أو خفية.

2- إن حدوث الصراع أمر مقرر من ناحية المبدأ بسبب طبيعة الشركات، حيث إنه بدون الصراعات لا يمكن التفكير في إجراء إصلاحات أو الترقي في المهنة، أي أن الصراعات تمثل عاملات اجتماعية، ولذلك فإنه لا يمكن ـ في إطار محاولة إزالة أسبابها ـ أن تجد لها حلًّا، ولكن يمكن فقط التغلب عليها.

ما هي أنواع الصراعات؟



الشكل رقم 20: كيف تتدرج مراحل الصراع؟ (تدريب الإدارة).

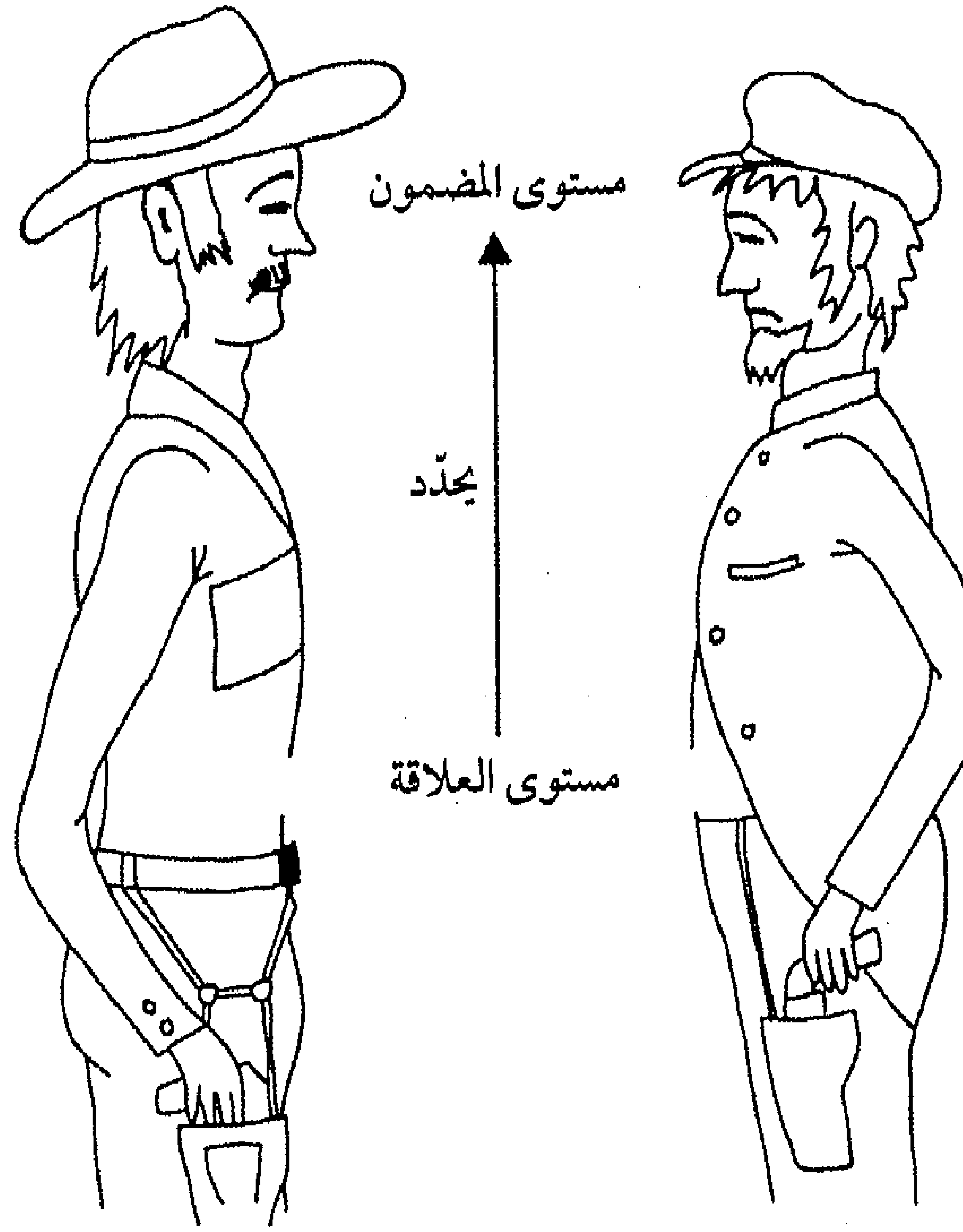
حول المرحلة 1: أحيانًا ينشأ الصراع لأسباب حقيقية أو لأسباب شخصية أو السعي إلى السلطة أو الدفاع عن المصلحة.

حول المرحلة 2: تحظى بأهمية بالغة: سواء قام المرء بالتهوين من شأنه أو النظر إليه بواقعية أو عمل على تأجيجه، فإن مبررات الصراع تكمن دائمًا في التركيبة الشخصية لمن يعينهم الصراع.

حول المرحلة 3: إذا أسيء تحليل أسباب الصراع، فلن يمكن اتخاذ قرار صحيح للتغلب عليه.

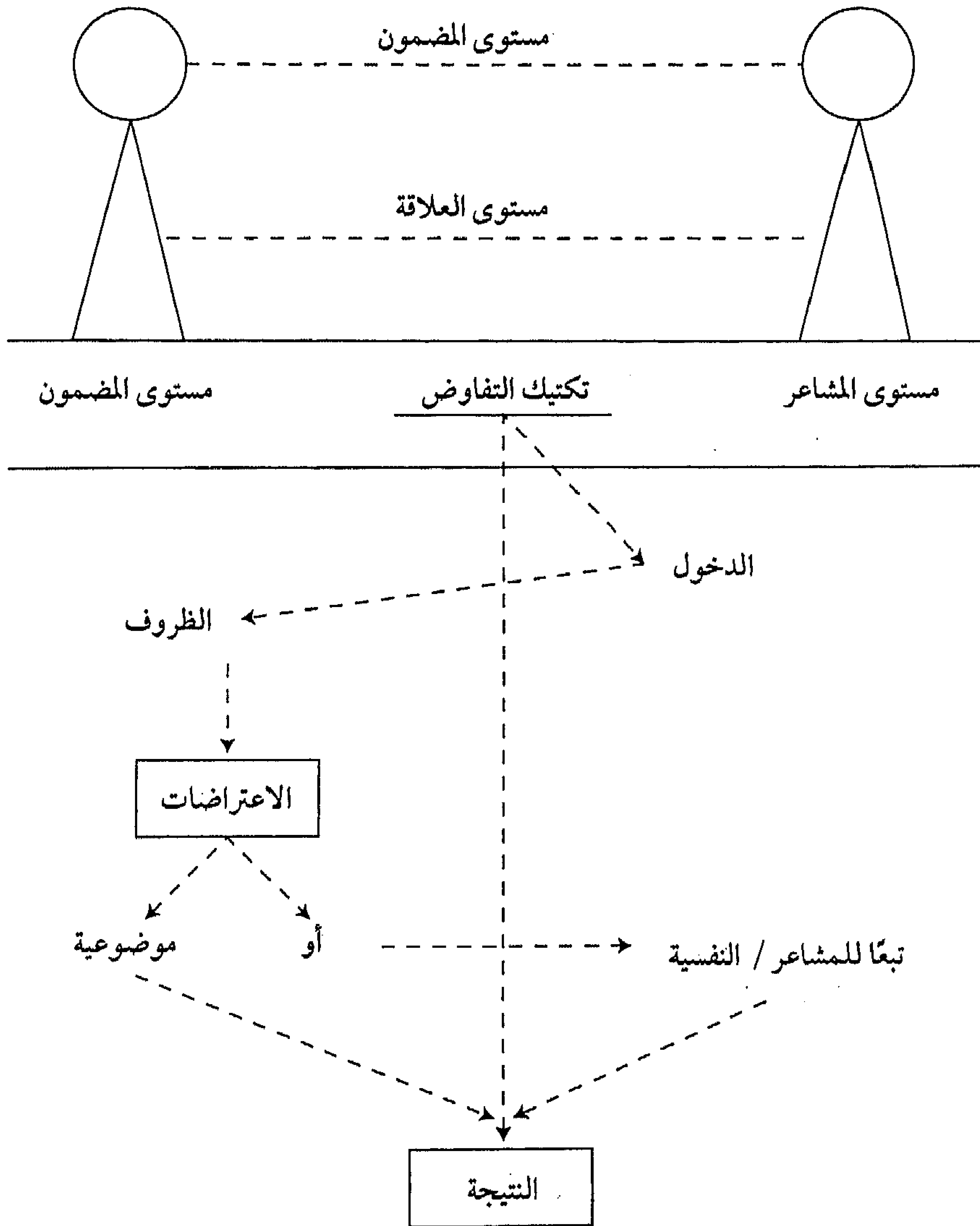
حول المرحلة 4: يتوقف رد فعل الرئيس المعني تجاه الصراع على عاملين هما:

- تطور المراحل 1–3.
- النضج الإنساني لكافة الأطراف ـ وخاصة الرئيس!



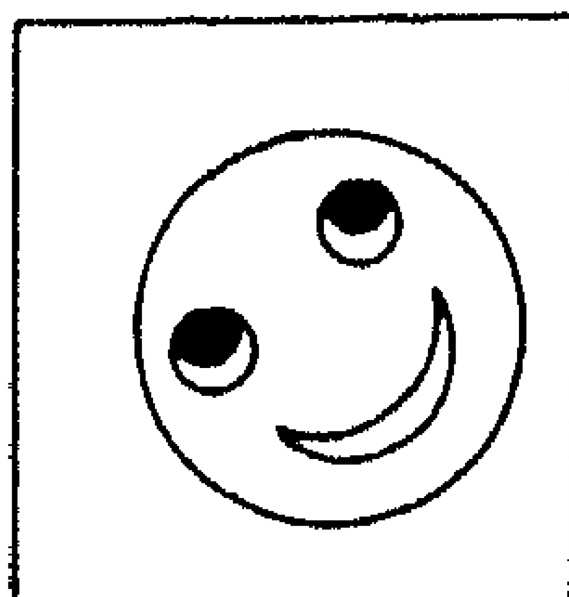
الشكل رقم 21: مستوى العلاقة / المضمون (حسب ب. ڤاتسلاڤيسك وتتم مناقشته في كافة الفصول الدراسية).

مستوى المضمون يحدّد مستوى العلاقة.

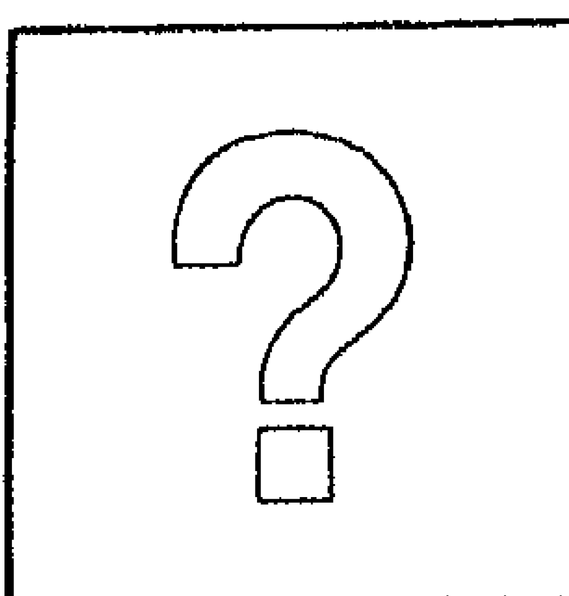


الشكل رقم 22: تكتيك التفاوض مع إبراز تكنيك الاعتراض (تدريب البيع).

القاعدة 7: إن النجاح في التفاوض في بيع منتج أو تقديم خدمة يتكون دائمًا من عنصرين: قدرة موضوعية تخصصية على التفاوض وسط مناخ نفسي جيد.



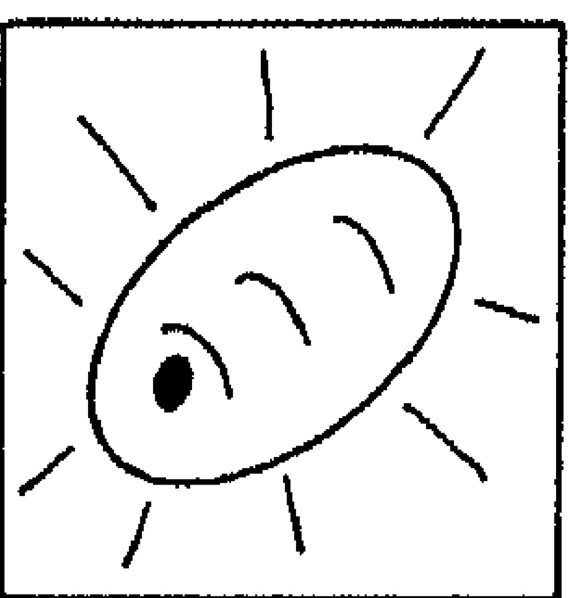
1- خلق مناخ ودّي.



2- معرفة احتياجات العميل.



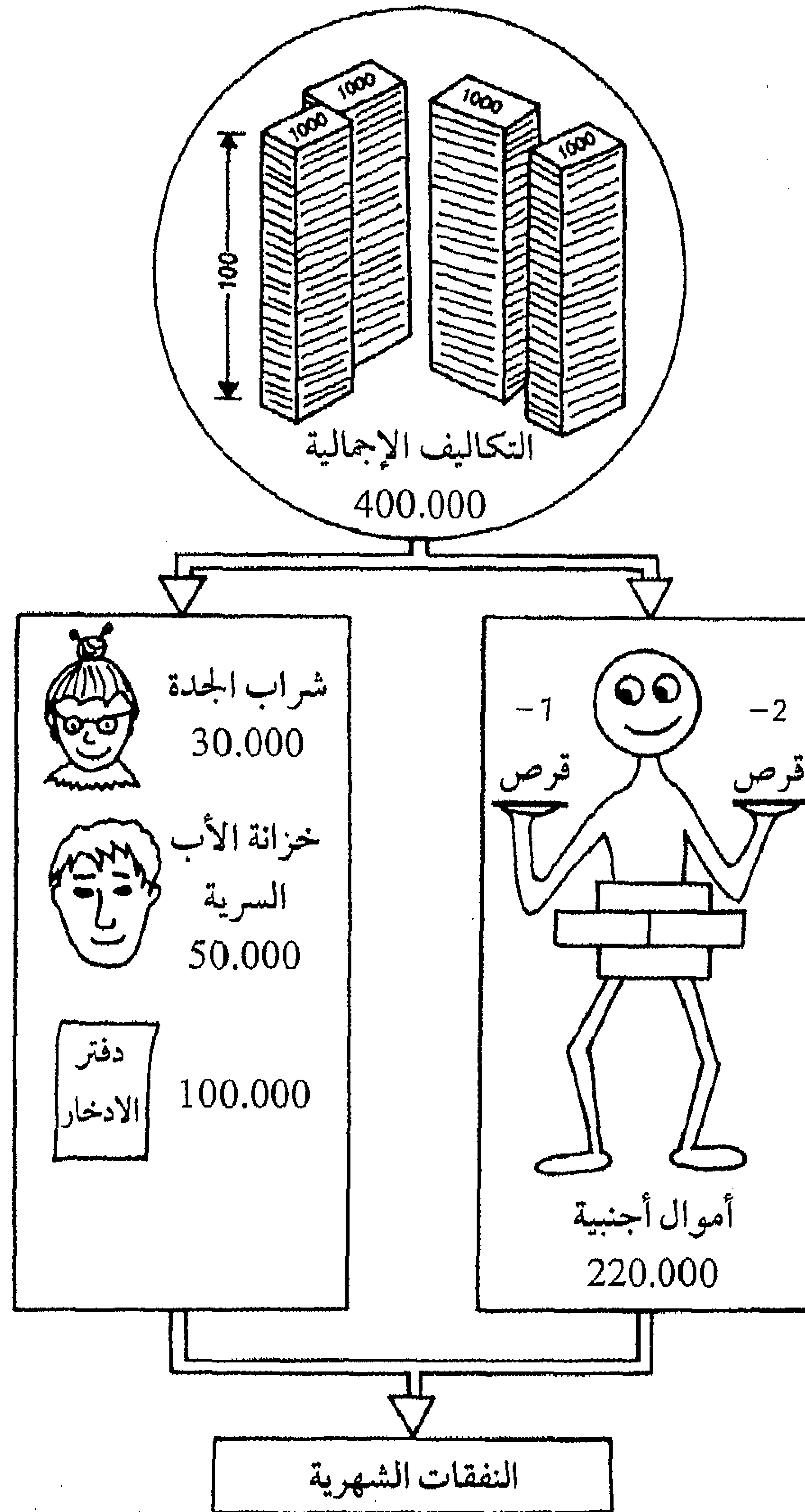
3- التفاوض على أساس موقف العميل.



4- عرض المنتج.

الخلاصة: بالنسبة إلى مفاوضات البيع الناجحة يتم عرض المنتج في النهاية ـ وليس في البداية!

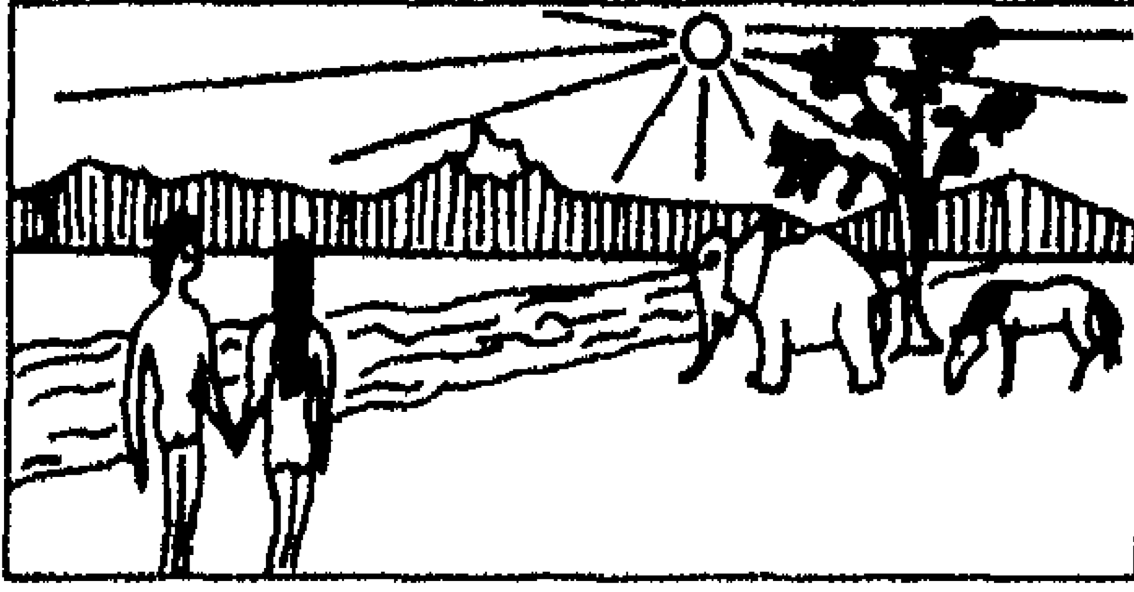
الشكل 23: المراحل الأربعة لحديث ناجح بشأن البيع (مؤتمر الخبازين).

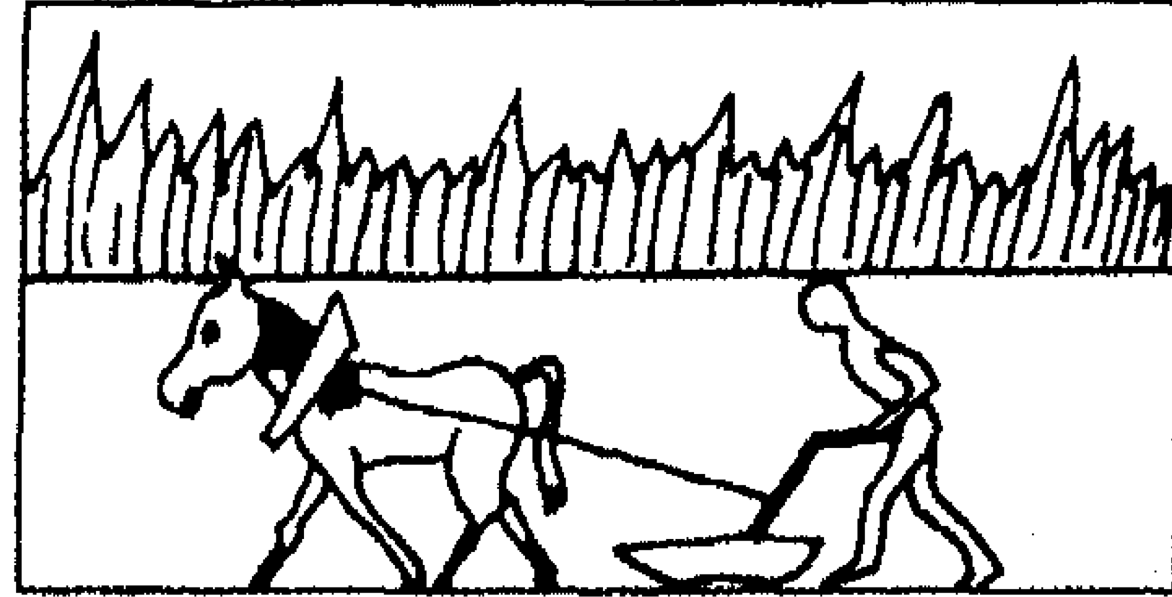


الشكل رقم 24: مثال على تصوير عملية تمويل وفقًا للتصوير المخي (فصل خاص بمدربي العاملين في صناديق الادخار).

«الموضوع: حول أهمية فكرة حماية البيئة».

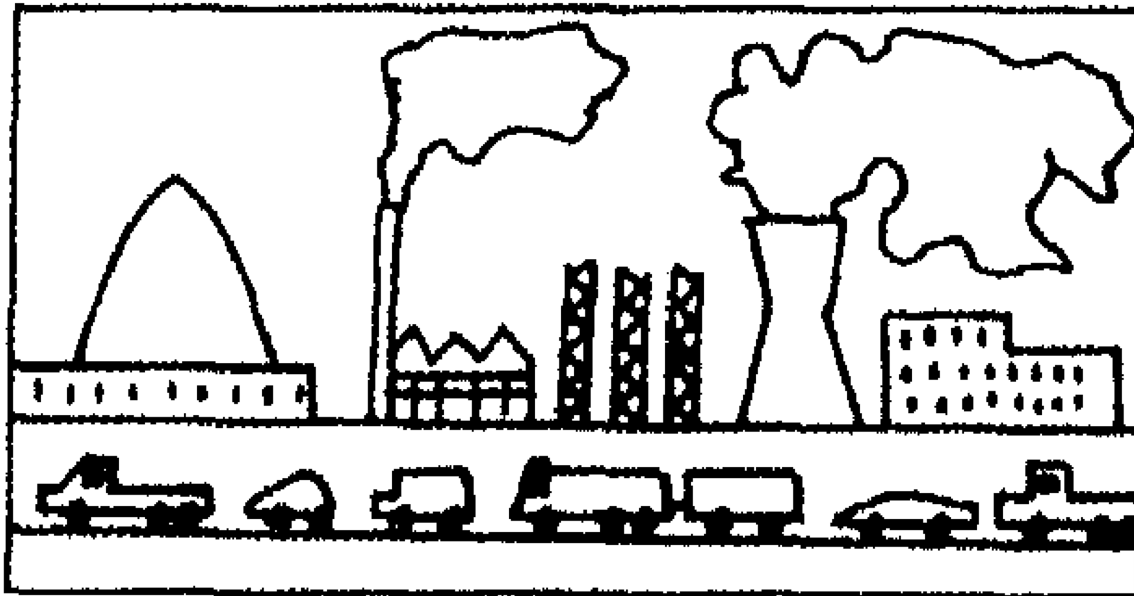
مقدمة: الأرض كهبة من الله إلى الإنسان.

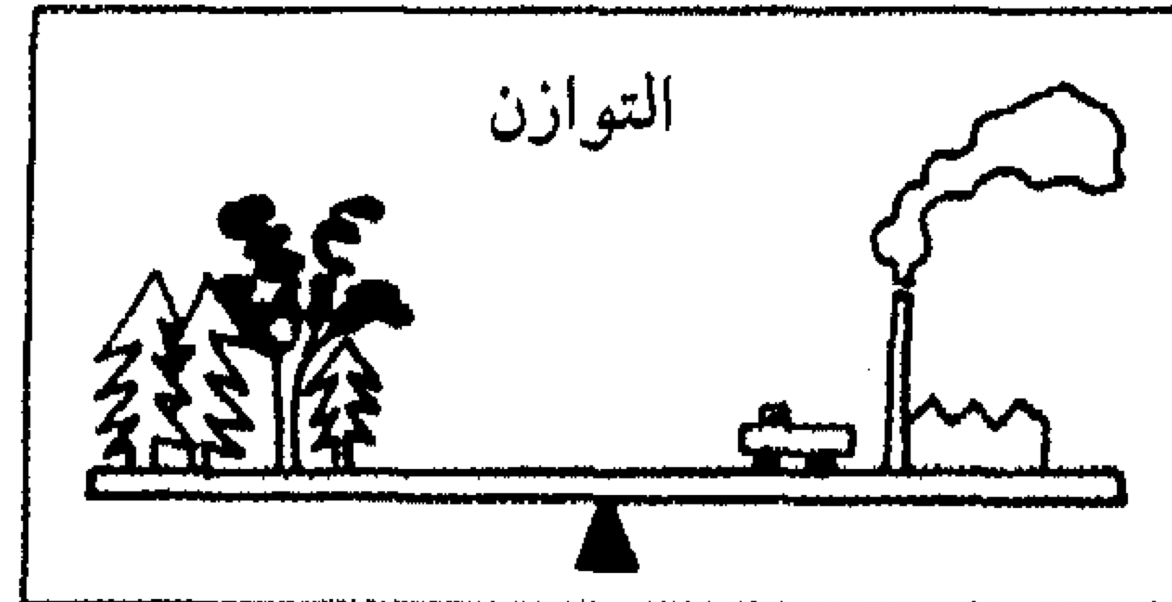




الصورة الأولى: ماذا كان فيما مضى؟ (الوحدة بين الطبيعة والإنسان حتى عصر الصناعة).

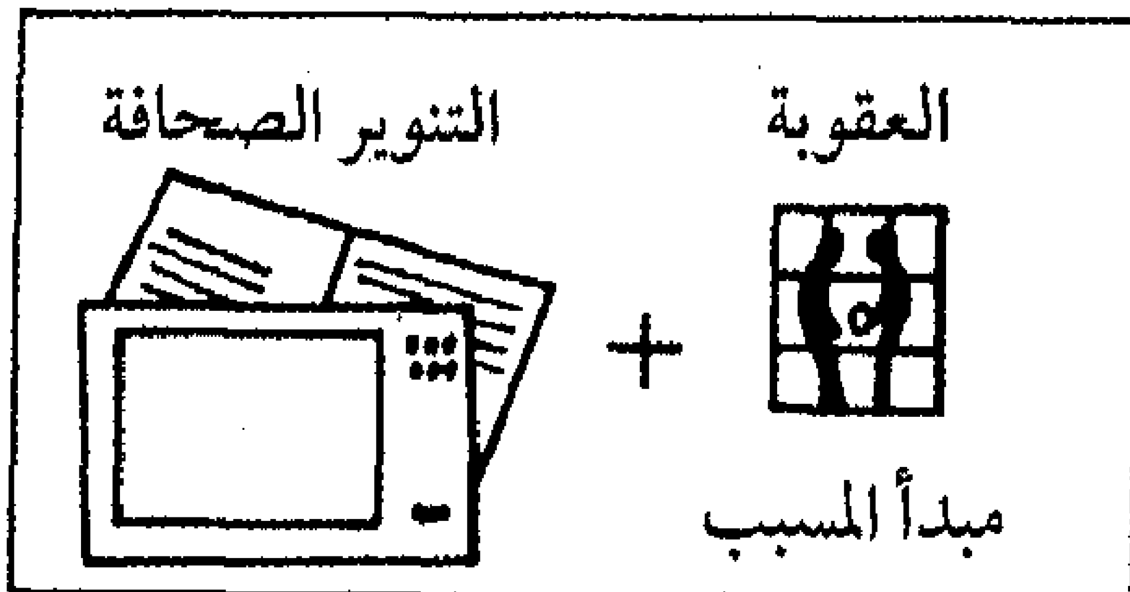
الصورة 2: ماذا الآن؟ (بناء عشوائي، تلوث الهواء والماء، التسمم الكيماوي، التغير المناخي).

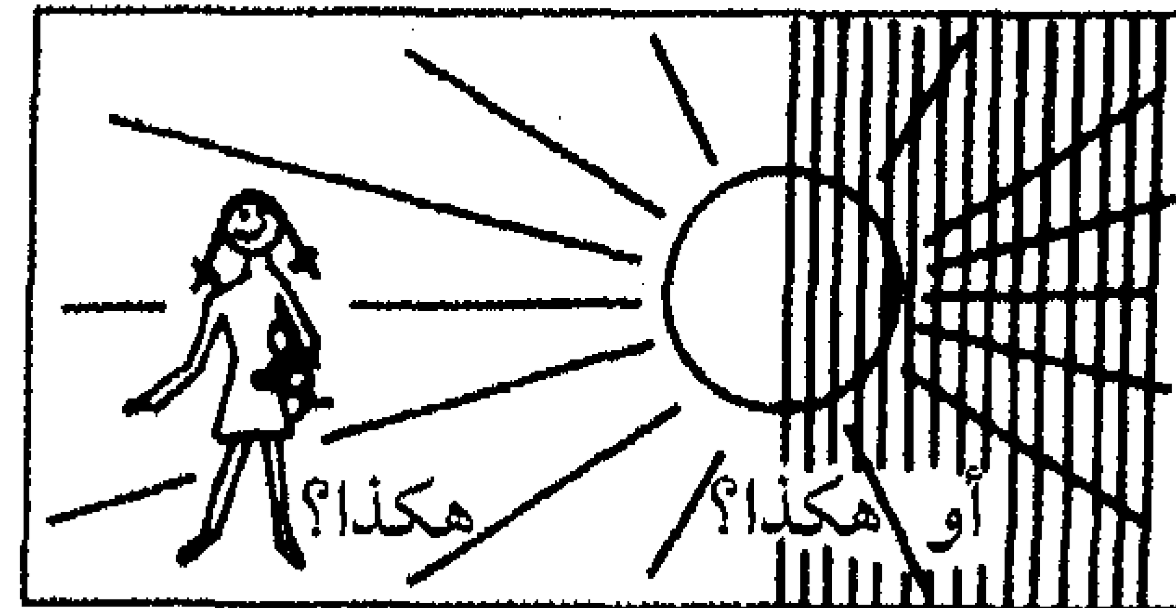




الصورة 3: ما الذي يجب أن يكون؟

الصورة 4: كيف يمكن إحداث التغيير؟



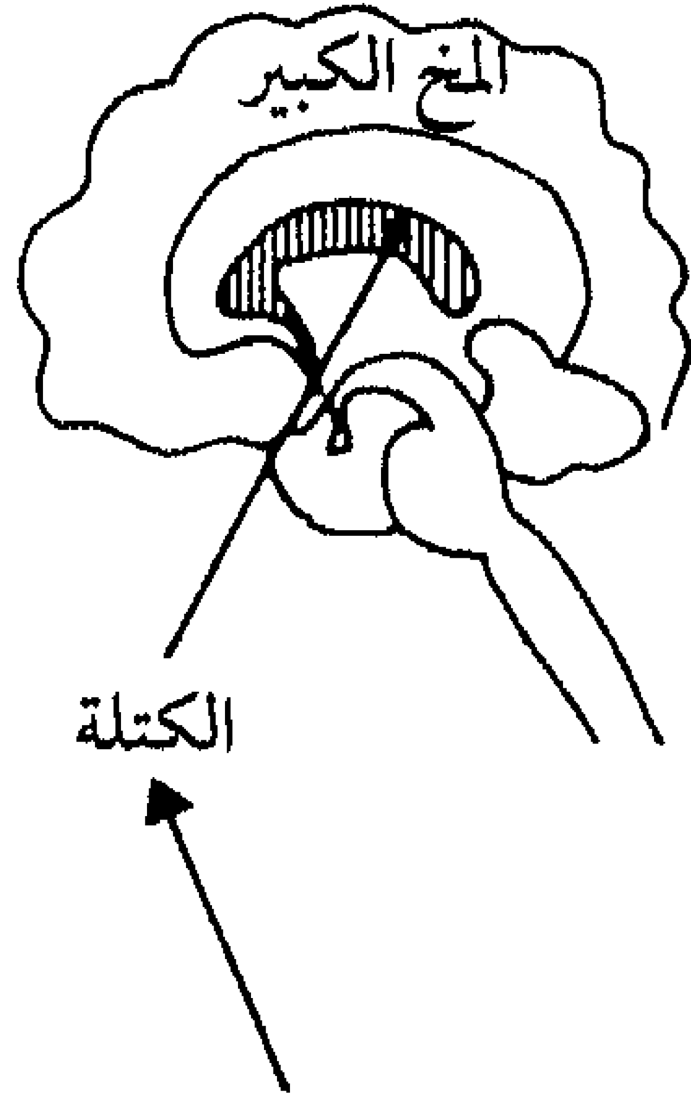


النتيجة: فكر في أولادنا وأحفادنا.

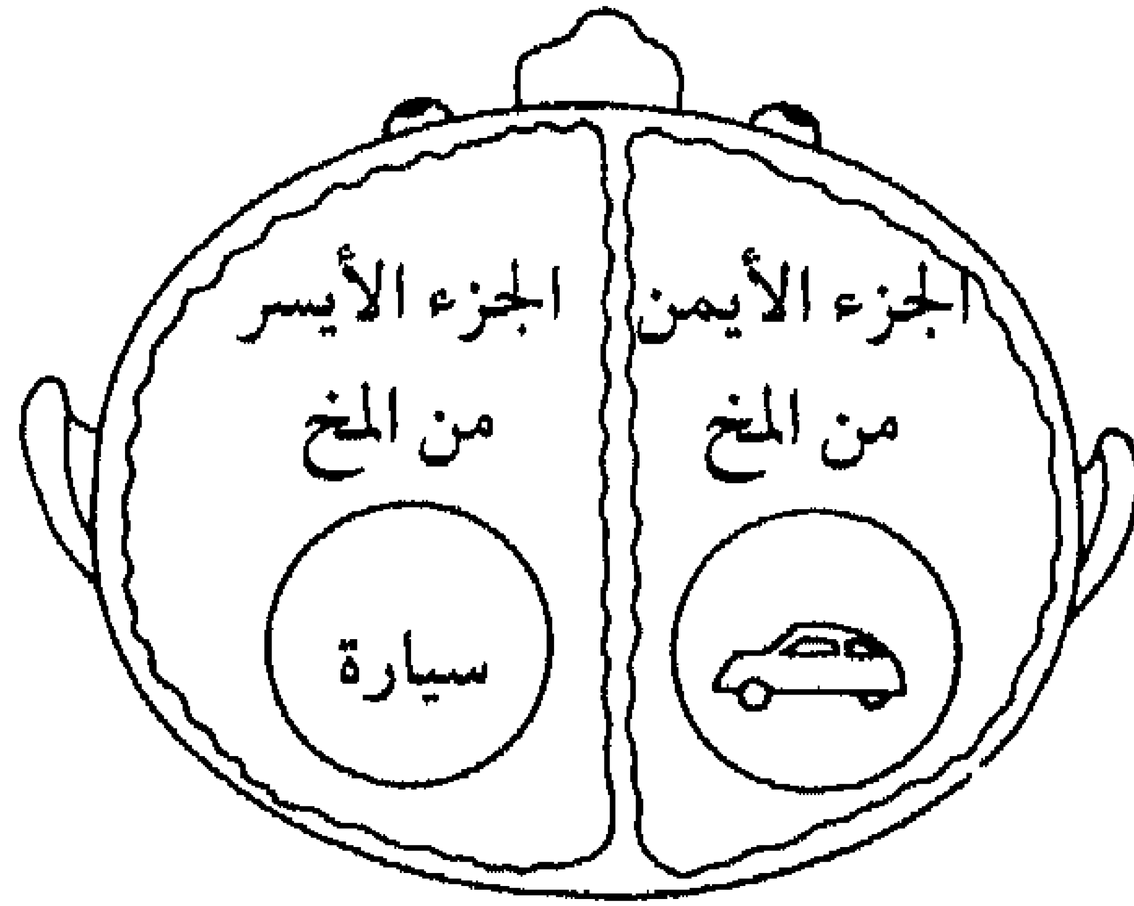
الشكل رقم 25: الوضع المطروح للبحث: «حماية البيئة» (فصل دراسي حول البلاغة).

تمكن علماء المخ في أمريكا على وجه الخصوص من الحصول على معلومات جديدة حول وظائف المخ من بينها معلومات حول عملية التعلم، فإذا حاولنا عمل مواءمة بين أساليب التعليم والتعلم وبين تركيب المخ. فإننا نعلم فيما يتعلق بالمخ: أنه يمكننا أن نتعلم بسهولة أكبر وبقدر أقل من الجهد وبدون إحباط! ولذلك عملنا على تشكيل تلك المرحلة الأولية المسماة «تلبية متطلبات المخ» والتي قمنا خلالها بتصوير بعض الشروح في نفس الوقت قدر الإمكان، وبدون أن نتوه في التفاصيل سنشرح باختصار شديد طريقة عمل المخ الإنساني الكبير المنقسم إلى جزأين:

يقول الشخص بالعامية عندما لا يفهم شيئًا: «لا يمكنني أن أتصور ذلك: «وهو ما يصدق حرفيًّا: يفكر الجزء الأيسر من المخ من خلال الكلمات، أي داخل اللغة في حين أن الجزء الأيمن ليس لديه لغة ولا يستطيع التفكير إلا من خلال الصور! والمعروف أن نصفي المخ مربوطان بواسطة ملايين من الشعيرات العصبية الرقيقة، ولكن عندما يشرح المرء شيئًا من خلال الكلمات وحدها، أي يخاطب الجانب الأيسر من المخ، فلن يتم إرسال أية صورة إلى الجانب الأيمن، والعكس صحيح عندما يعبر عن نفسه من خلال الجزء الأيمن (كأن يكون مخترعًا) وتولدت لديه فكرة، فستظهر صورة أمام عينيه، ولكنه لا يستطيع وصفها بالكلمات، لأن المخ الأيمن ليست لديه لغة! وهنا يضطر إلى إرسال «الصورة» إلى النصف الأيسر حيث يتم هناك تحويلها إلى كلمات!.



يرتبط نصفا المخ بالملايين من الألياف العصبية والتي تكون ما تسمى «بالكتلة» عند نقطة التلاقي



الأيمن «متماثل»	الأيسر «رقمي»
• تصويري. • يفكر الشكل «خلاف». • يفكر من خلال المفاهيم المكانية.	• عن طريق الأرقام والكلمات. • يفكر «منطقيًّا». • يفكر من خلال مفاهيم زمنية.

الشكل 26: التعليم المتعلق بالمخ (من المرحلة التمهيدية للتدريب على الكمبيوتر).

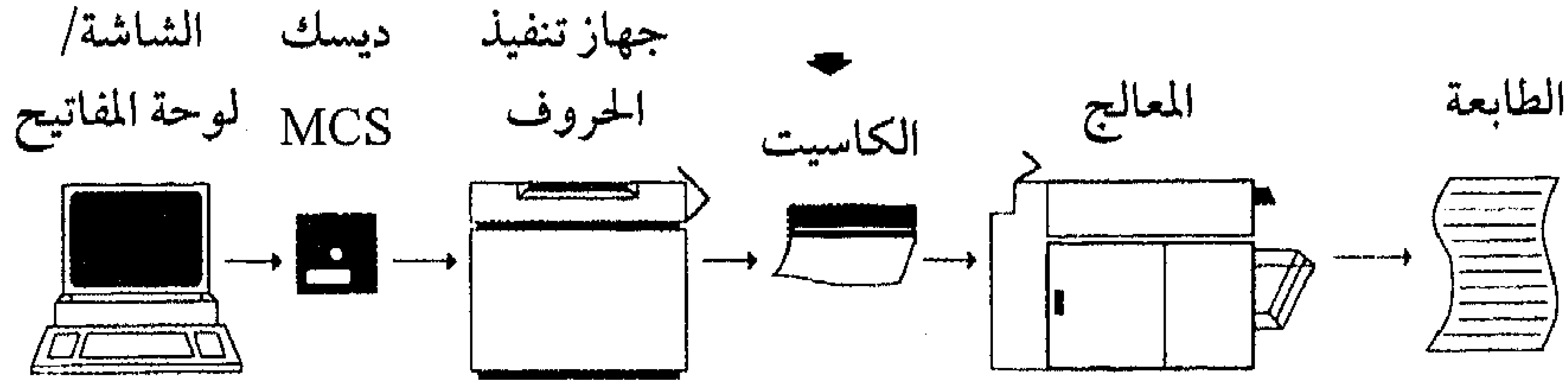
الخلاصة: إن الإنسان يستخدم عقله على أفضل ما يكون حينما يدع جانبي المخ يعملان معًا في نفس الوقت!

دائمًا الصورَة، عندما تسمع كلمة «السُّمْك»، كما ستعرف باستمرار: أن «السُّمك» هو أكبر قليلًا من العرض الفعلي للحرف.

(ولكن لا يجب أن تهتم بمدى هذا العرض؛ لأن النظام يحدد السمك وفق معطيات معينة، وسوف تناقش ذلك فيما بعد).

وهكذا فإنك تدرك كيف يتم إعداد هذه المرحلة الأولية من وجهة النظر التربوية؛ حيث يحاول المرء مرارًا استكمال النص من خلال الصورة، وهو ما يتيح لك كقارئ ميزتين، سوف تفهم فورًا طبيعة الموضوع، كما ستلاحظ على الفور حقيقة جديدة بالنسبة إليك، ولن تكون هناك حاجة إلى التعلم حسب المفهوم القديم!

الشكل رقم 27: مثال: ما هو السُّمْك؟ (تدريب الكمبيوتر).



الشكل 28: ملخص (تدريب على الكمبيوتر):

الملخص: يعني التعلم حسب حاجة المخ تقديم مادة دراسية جديدة للمتعلم بصورة تخاطب نصفي المخ في نفس الوقت: النصف الأيسر من خلال الكلمات لا لأرقام الرموز، والجزء الأيمن من خلال الصورة.

وحتى لو كنت لا تفهم كلمة واحدة من اللغة الإنجليزية، فإن تتابع الصور التالية سيوضح لك طبيعة عملية التدريب:

الشكل 29: نتيجة مرحلية لعمل... إلخ (تدريب الكمبيوتر).

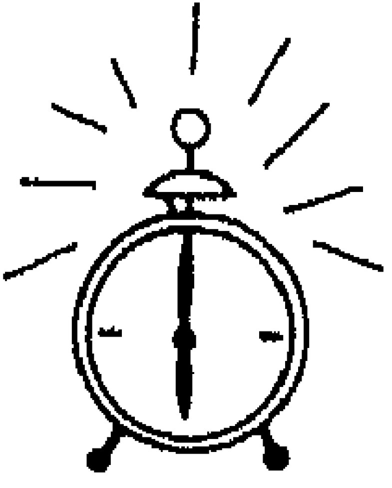
استكمالًا لما تم شرحه حتى الآن: (لا يتم نقل الصورة المرفقة).

- مخنا مقسم إلى نصفين بحيث يقتصر وصف المخ هنا على «المخ الكبير».
- كل نصف من المخ لديه مهمة مختلفة تمامًا عن الطرف المقابل.
- يحتوي النصف الأيسر على مركز اللغة، ومن ثم فإنه مسؤول عن عملية ـ التفكير كلها التي تجري من خلال اللغة، بمعنى أنه يعمل بواسطة الكلمات، والرموز والأرقام والمعادلات.
- تعني كلمة «Digitus» باللاتينية «الأصبع» بسبب استخدام الأصابع قديمًا في العّد، الأمر الذي جعل كلمة «ديجيتيوس» تمثل المعنى الثاني «للعدد». ثم اشتقت منها كلمة «ديجيتال» التي تعني أساسًا العدد، أما المعنى الأوسع فإنها تعني «خاصة في لغة الكمبيوتر»: «العمل مع مختلف العناصر»، أي مع الحروف، والكلمات، والأرقام، والرموز ولأنه (بالنسبة إلى 95% من الناس) يعمل المخ الأيسر بهذه الطريقة، يقول علماء المخ إن النصف الأيسر يعمل «رقميًا».

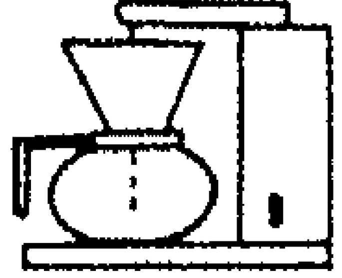
- وخلافًا لذلك يعمل الجزء الأيمن بصورة متطابقة، أي من خلال الصورة؛ حيث إن كل عمليات التفكير تجري في النصف الأيمن من خلال الصور، وهو ما ينطبق أيضًا على نتائج ذلك التفكير؛ لأن المخ الأيمن ليست لديه لغة، ولهذا يقوم الجزء الأيمن بإرسال أفكاره المصورة إلى الجزء الأيسر (عبر الكتلة) حيث تتحول هذه الصور هناك إلى كلمات، أي يتم «تحديدها».

- وكلما كان على المخ (وكذا الذاكرة) أن يلتقط شيئًا جديدًا يجب أن يتم عرض مبدئيًّا على النصفين في نفس الوقت، أي بالكلمة والصورة! وهذا هو شكل المرحلة التمهيدية (وعمومًا: إذا كان لديك طفل ضعيف في مادة دراسية دون بقية المواد فعليك أن تهتم في البداية بالكيفية التي يقوم بها المدرس بالشرح! لأن مسؤولية الأداء المدرسي السيئ تقع عادة على المدرس وليس على التلميذ).

الشكل 30: كيف ينهض المرء من فراشه (تدريب الكمبيوتر) قبل أن نتناول أول مشكلة إدارية في إطار الـ «MCS» نريد أن نشرح بداية مفهوم «الإدارة»، فما الذي تعنيه هذه الكلمة عمومًا؟ إن إدارة عملية الاستيقاظ في بداية يوم عمل يمكن أن تجري كالتالي:



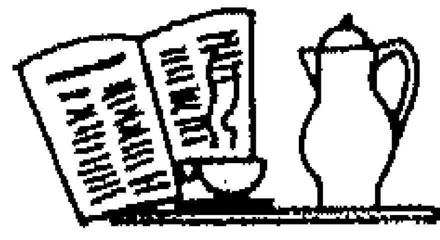
- الخطوة أ: يتولى المنبه إيقاظك بعد أن تكون قد ضبطه في الليلة السابقة بغض النظر عن موعد نومك.



- الخطوة ب: إذا كنت غير متزوج ستتجه والنوم لا يزال في عينيك إلى المطبخ وتقوم بتشغيل ماكينة إعداد القهوة.



- الخطوة جـ: تقف تحت الدش ثم تحلق ذقنك.



- الخطوة ء: تتناول إفطارك في المطبخ وتلقى نظرة على الصحيفة.

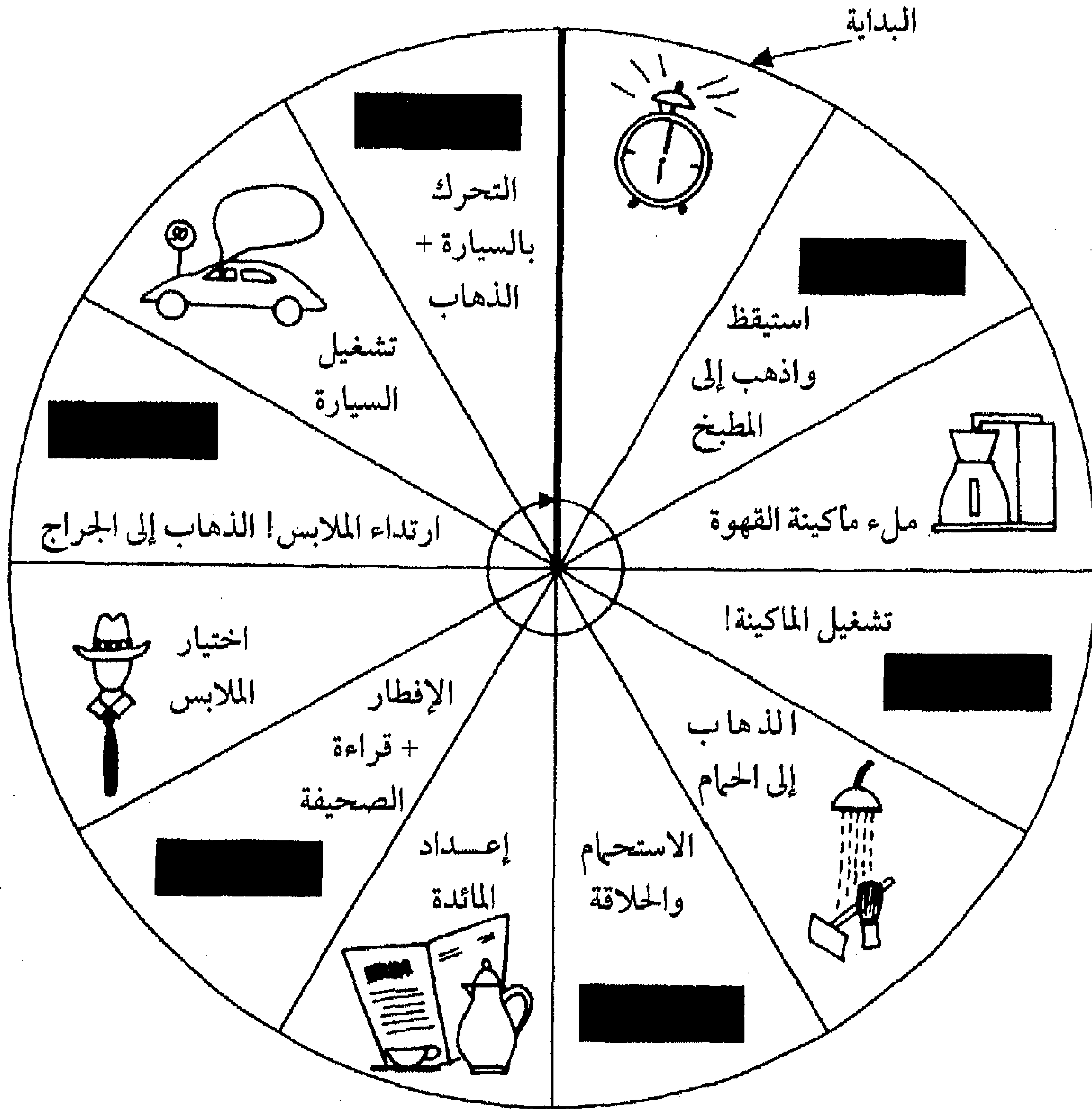


- الخطوة هـ: ترتدي ثيابك (الأنيقة حقًّا) حيث إنك غير متزوج وتريد أن تتقدم في مهنتك... إلخ.

- الخطوة جـ: تخرج مسرعًا بسبب تأخرك قليلًا وتأخذ سيارتك متجهًا إلى الشركة.



يمكن تصوير هذه الخطوات كما في الصور المرفقة.



الشكل 31: إدارة عملية الاستيقاظ (حسب الكمبيوتر!)

يمكننا بذلك في النهاية أن تحدد معنى كلمة «الإدارة»، فهي تعني:

- التوجيه، بداية العمل، المساندة.
- أداء عمل وفقًا لعدة مبادئ تنظيمية.

وما يهمنا هنا هو المعنى الثاني؛ حيث يقول المرء بالإنجليزية: «إدارة (صفقة، أو شركة أو فندق... إلخ) أو: «أداء مهمة، مثل عمل الحسابات في إطار مسك الدفاتر».

الشكل رقم 32: تحديد نموذج صفحة مطبوعة (تدريب الكمبيوتر).

خانة رأس الصفحة

لتحديد شكل صفحة ما

تُسمى الحدود العليا والسفلى للصفحة عند «مال رايث» خانة العنوان (هيدر) وخانة النهاية (فوتر)، ويتم من خلالها بصورة نهائية تحديد شكل الصفحة من ناحية الارتفاع، وذلك ارتباطًا مع حجم الورقة.

الخانة	إعداد		المضمون	جزء خاص
شكل الكتابة				أوكيه
الورقة	O: A4		O: A4 عرض	
	O 210 مم × '12		O B5	
	O 360 مم × '12		O 210 مم × '11	
الشكل	☐ ☐	الموقف	☐ شكل عالي / يضبط	
			☐ 50% تصغير	
			☐ عدم تقديم الصفحة	

والآن يمكن بالنسبة إلى الوثائق ذات الصفحة الواحدة، استبعاد الرأس والقدم بإعطاء أمر «الصفحة الأولى» في «قائمة الشكل»، وبذلك يمكن استخدام المكان للنص، وينتج مع 12 نقطة حوالي 46 سطرًا لكل صفحة (بدلًا من 34 سطرًا). وإذا تم وضع نص أو صورة في الرأس أو القدم بأي شكل، فسوف يظهر هذان الهامشان في كل صفحة من الوثائق الطويلة.

ولذلك يمكن للمرء إذا أراد وضع أكبر قدر من النصوص في كل صفحة دون اهتمام بشكل الصفحة، يمكنه أن يطبع كل صفحة على حدة، وأن يستبعد الرأس والقدم.

خانة الختام ـ القدم

تغيرات مرآة الجملة
بمساعدة المسطرة



الشكل 33: تغييرات مرآة الجملة (تدريب الكمبيوتر)

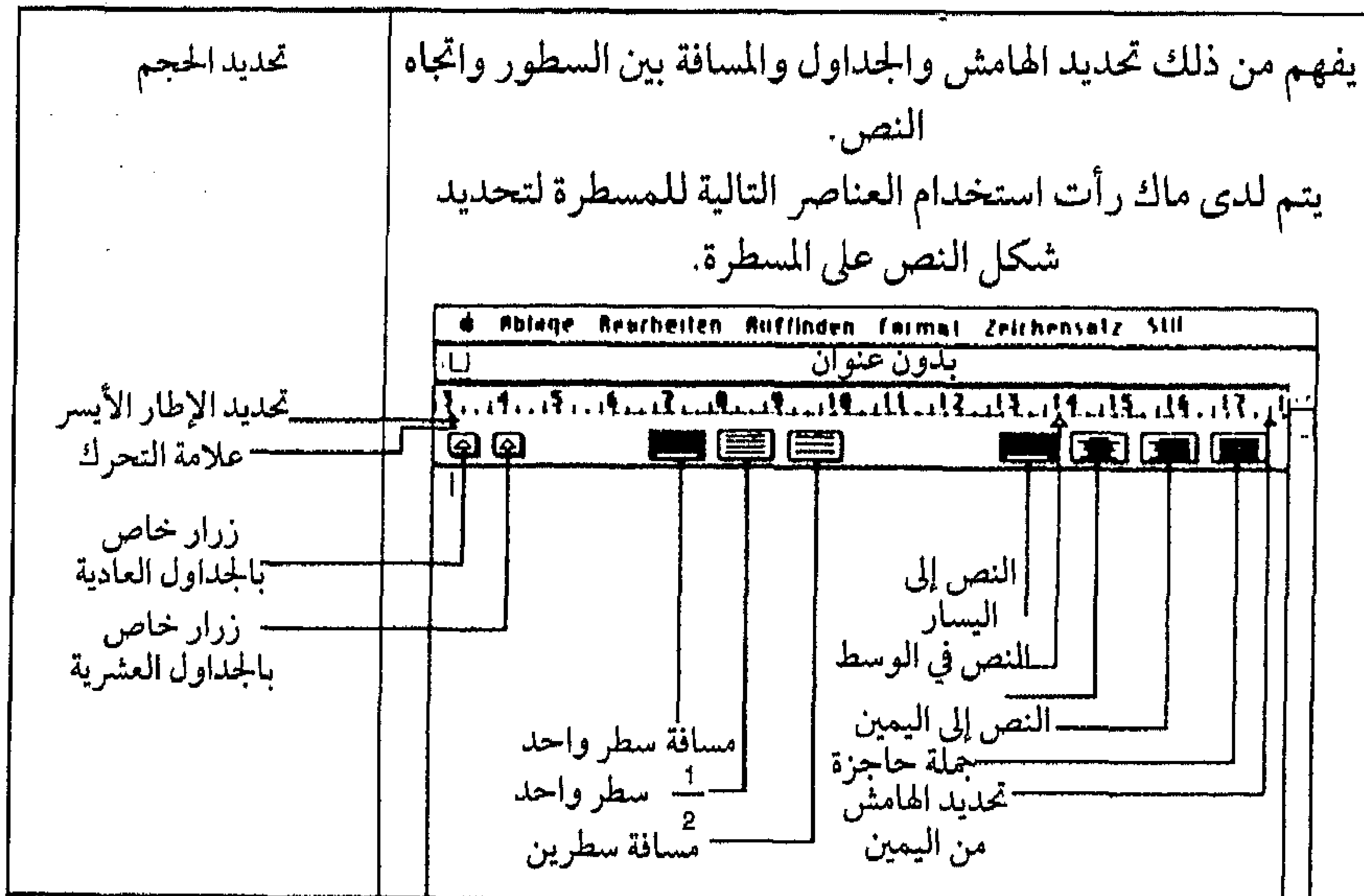
حين يقوم المرء في قائمة الحجم بتنشيط خيار «إخفاء المسطرة» ثم يقوم بطبع النص، فسوف يبدو شكله كالتالي:

النص إلى اليسار:
يتم استخدام العناصر الأربعة اليمنى لتحديد
حجم النص (مرآة الجملة) على المسطرة.

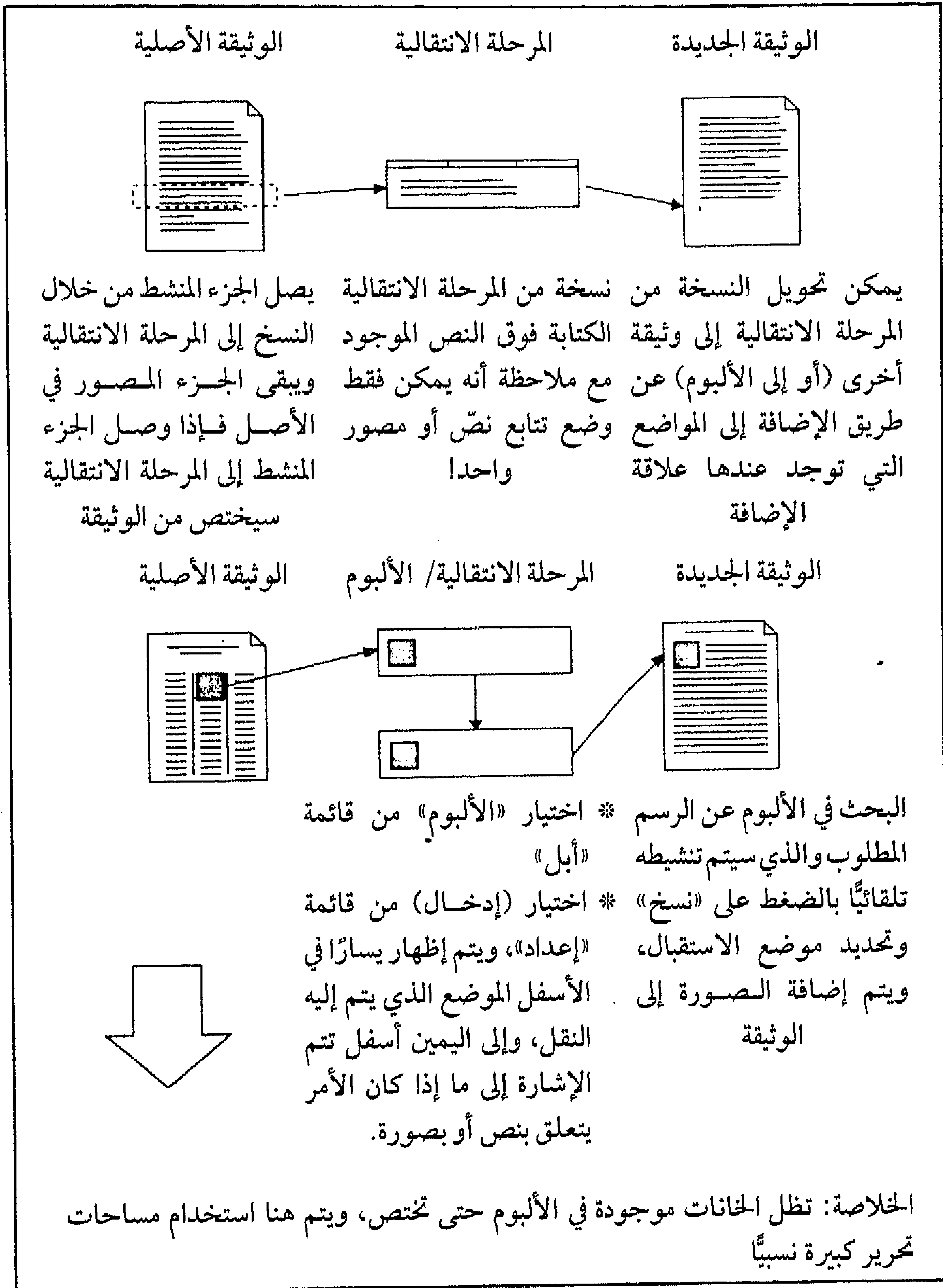
النص في المنتصف
يتم استخدام العناصر الأربعة عناصر اليمين
لتحديد حجم النص (مرآة الجملة) على المسطرة.

النص إلى اليمين: عناصر يتم استخدام
العناصر الأربعة / اليمنى لتحديد حجم
النص (مرآة الجملة) على المسطرة.

جملة حاضرة
يتم استخدام الأربعة عناصر اليمن لتحديد حجم النص (مرآة الجملة) على المسطرة.



الشكل 34: تحديد حجم نص (تدريب الكمبيوتر)



الشكل 35: المراحل الانتقالية و«الألبوم» (تدريب الكمبيوتر).

ملحوظة: إتاحة خانة للنص أو الصورة تتم فقط عبر المرحلة الانتقالية، فإذا أراد المرء نقل ما بداخل الألبوم إلى وثيقة يجب أيضًا اختيار الطريق عبر المرحلة الانتقالية.

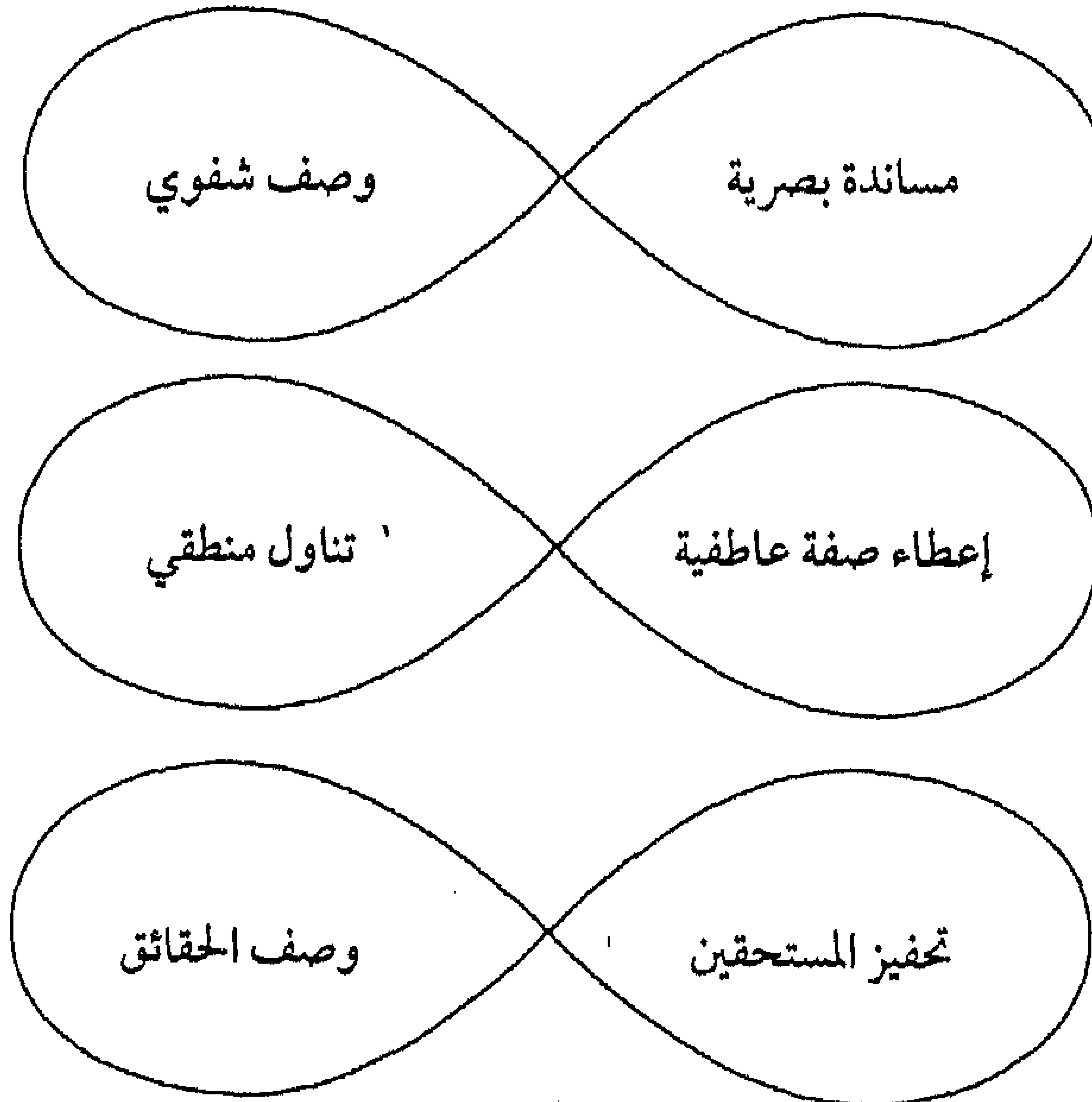
التطبيق في الواقع العملي:

مهام تدريبية للدارسين من عدة أجزاء:

لا يستطيع غالبية المديرين حسب التجربة إعداد تقرير جيد، ولذلك فإن المجموعات المستهدفة تكتفي بإلقاء نظرة خاطفة على تلك التقارير:

والهدف من التدريب التالي هو تحفيز القوى القيادية داخل الفصل الدراسي على إعداد تقارير بناء على «الحقائق» التي تقدم لهم، على أن يتولى أحد القيادات إعداده، ويتم توزيعه في نهاية العام على كافة القيادات كنوع من «الأمر اليومي» وكنوع خاص من التحفيز قبل بداية العامة الجديد من العمل (الجزء الأول من المهمة)، ويجب أن يتفق التقرير (الجزء الثاني من المهمة) مع الخطوط الموجهة المرفقة، وأخيرًا يتم عرض التقرير الذي يقدمه كل مشارك شفويًا (الجزء 3 من المهمة) بمعنى أنه يجب عليهم أن يضعوا «أيقونة» لكل فقرة من التقرير، تسمى بيسكتو جرام «Pikto gronmn». كرمز صغير. انظر المثال.

على ورقة «معلومات للمشاركين»



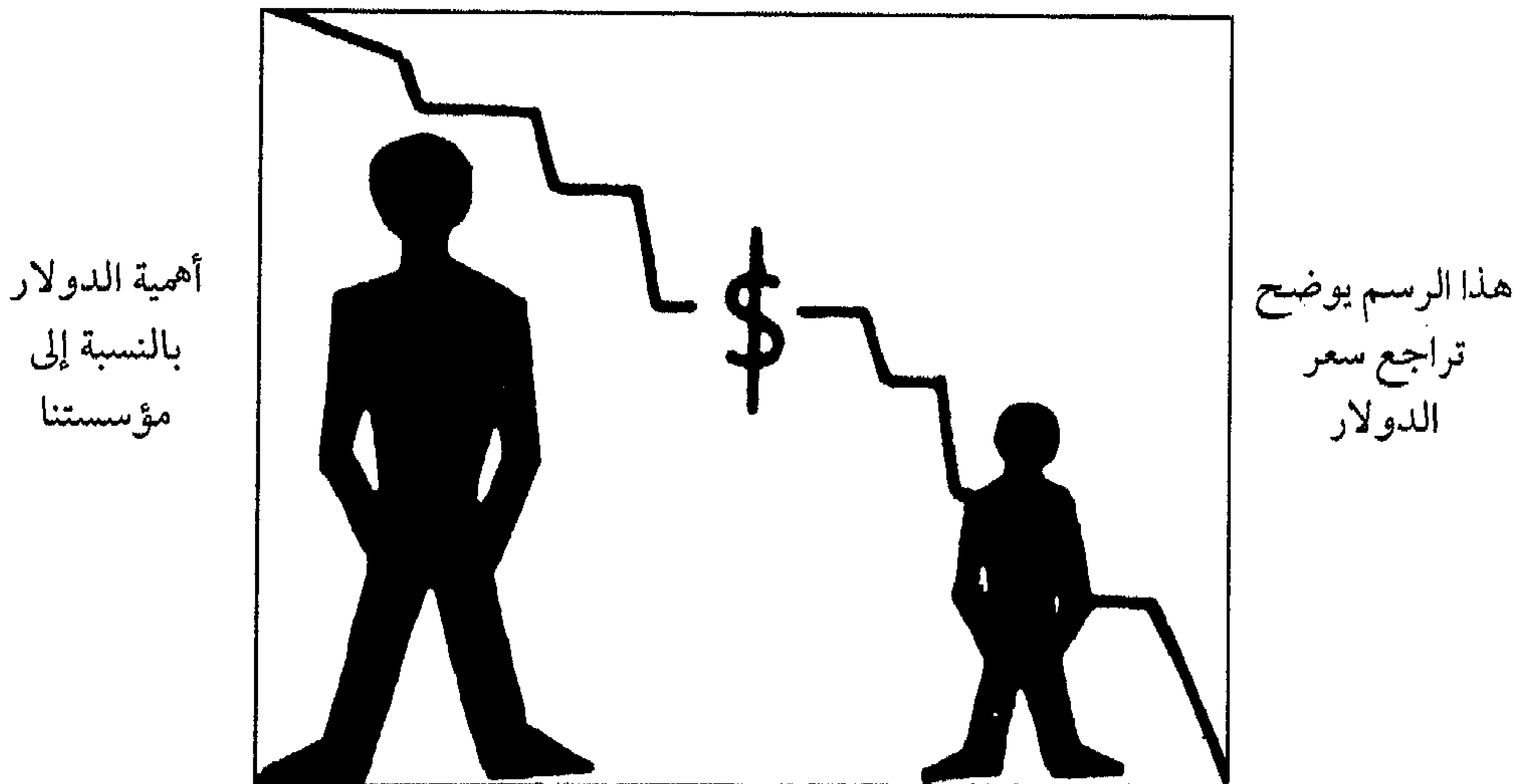
ويحتاج الأمر إلى نصف يوم دراسي (على الأقل) لأداء ذلك التدريب، حيث أنواع الدارسين يكتبون التقارير في فترة بعد الظهر، حيث يكون لديهم الفرصة لمراجعة التقارير ليلًا، ويتم في اليوم التالي تعليق التقارير ـ بدون أسماء كاتبها على حائط خاص؛ حيث يقوم الدراسون بكتابة ملاحظاتهم عليها باللون الأحمر، وبعدها أعبّر عن موقفي الانتقادي الإيجابي، وأخيرًا يتم طلب الفائز ليعلن عن نفسه، ويكون هناك «فائز أول وحيد»، ولكن لا يتم الإعلان عن صاحب أسوأ تقرير، (وإذا كان هناك تناغم بين أعضاء المجموعة، فإنهم لا يجدون حرجًا في أن يشرحوا أوراقهم علانية، بل إن بعضهم يتمنى أن يتم انتقاد معاييرهم مرة أخرى).

ويبقى في إطار تدريبات «الليمنيس كات» أن يهتم المدربُ بنقاط التوازن التالية (ويبني نقده تبعًا لها).

الواجب والحلّ:

معلومات لكافة المشاركين:

لنفترض أنك عضو مجلس إدارة، وعليك تقديم تقارير بناء على الحقائق التالية على أن يتفق في تركيبه مع الخطوط الموجهة المرفقة، فإذا انتهيت من إعداد المسودة، عليك أن تعيد التفكير بشأن استخدام رمز لكل فقرة يساعد على تقريب الأمرين القارئ.



مثال توضيحي من خلال البيكتوجرام

ويتم توجيه تقديرك إلى هيئة الإدارة بأكملها في شركتك بداية من مدير المجموعة حتى الأعلى، ويجب بالضرورة أن يتم التعامل مع الحقائق في تقريرك، بحيث يحدث التقرير تأثيرًا تحفيزيًا قويًا؛ لأنه سيكون أشبه «بأمر يوحى» في نهاية العام بهدف إعداد القادة عقليًا لواجبات العام الجديد.

حقائق:

أكثر ما يتميز به مدير المستقبل هو تمتعه بالوقت، كما أنه خبير في التعامل مع الناس، وقد تمكن من التحرر من الفكر المتعلق بتشغيل المؤسسة ـ بالإضافة إلى تحرره من الأساليب الاستبدادية المختلفة، ويتطلب ذلك أن تتطور شخصيته كمدير، وتتمثل إحدى جذور ممارسة السلطة بشكل ناجح في «تطور السيطرة»؛ لأن المديرين الذين يريدون الصعود حتى القمة لن يتمكنوا من تحقيق ذلك إلا بمساعدة معاونيهم، كما أن المدير المتوسط «الذي يتسلق الهرم» يعمل على دعم المواهب داخل مجموعة، حيث يقوم في الوقت المناسب بتقريب من قد يخلفه إليه حتى يكون مستعدًا للقفز نحو المستوى التالي، فمن يريد أن يحقق النجاح، عليه أن يساعد على نجاح الآخرين كذلك، أما مكافأة الإنجازات الفردية فإنها تدعم الحسد والسخط وتدفع إلى عمل المكائد.

الخطوط الموجهة لإعداد تقرير جيد:

يجب أن يحقق إعداد تقرير جيد هدفين رئيسيين: «البساطة والتنظيم»، بمعنى أن تتم صياغة التقرير ببساطة، وأن يكون ذا تنظيم جيد، ويمكن أن تساعدك المبادئ التالية على تحقيق تلك الأهداف:

- قسم التقرير إلى أجزاء منطقية، ثم قم بتقسيمها هي الأخرى إلى أجزاء أصغر، فيمكن مثلًا تقسيم كتاب إلى 5 فصول تقسم بدورها إلى أجزاء، وهذه تقسم أيضًا إلى أجزاء أصغر على أن توضع لها عناوين جانبية، وهذا الأسلوب سيساعدك ويساعد القارئ؛ لأنك كمؤلف ستكون مضطرًا لأن تفكر بشكل منظم حتى تبدو الفصول الفرعية منطقية أي لها معنى؛ لأن القارئ سيدرك على الفور ما إذا كنت تكتب على غير هدى.

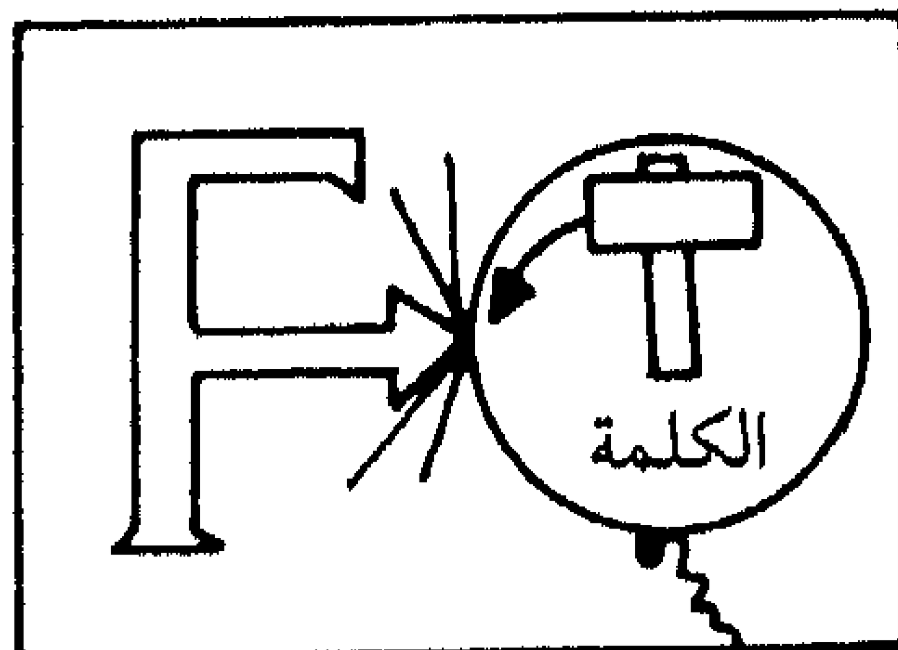
- ضع لكل قسم ولكل قسم فرعي عنوانًا موحيًّا، لأن العناوين تساعد القارئ على فهم التنظيم الكلي للنص بشكل أفضل، أما العنوان المقتضب التوضيحي فإنه يقول للقارئ من نظرة واحدة ما هو مضمون الفقرة التالية، الأمر الذي يتيح له حرية قراءة ذلك الفصل أو تجاوزه.
- اكتب جملًا بسيطة وقصيرة واجعل الفقرات صغيرة، لأنه من الأسهل التعبير عن الأفكار في شذرات صغيرة كثيرة، عن صياغتها في عبارات كبيرة قليلة.
- لا تغفل تزويد النصوص الموضوعية الجافة بملاحظات عاطفية، فليس هناك إنسان يستخدم عقله فقط ـ حتى وإن كان هذا ما يعتقده كثير من الأكاديميين!
- أضف بعض الصور والرسوم إلى النص الذي تكتبه كلما كان ذلك ممكنًا؛ لأنها لا تقتصر على دعم الكتاب بصريًّا، ولكنها أيضًا تعطيك كمؤلف الفرصة لدعم رسالة كتابك بشكل إضافي، لأن: الهدف الوحيد من تقريرك آخر الأمر هو توصيل فكرة أو رسالة. يتعلق الأمر من ناحية المبدأ برسم فكرة (وهو أسلوب قمت بشكل خاص بتطويره خلال السنوات الماضية، قارن «أدوات بيركنبهيل للتفكير»، خاصة في فصل «صور للتفكير» بداية من ص 72) حيث أشير فيه مثلًا إلى أن الخطوط تساعدنا على التفكير، ولذا يبدأ المفكرون المتمرسون في رسمها تلقائيًّا.

نماذج كل الواجبات التدريبية متعددة الأجزاء

هل هناك في مؤسستنا «مديرون وسطاء»؟

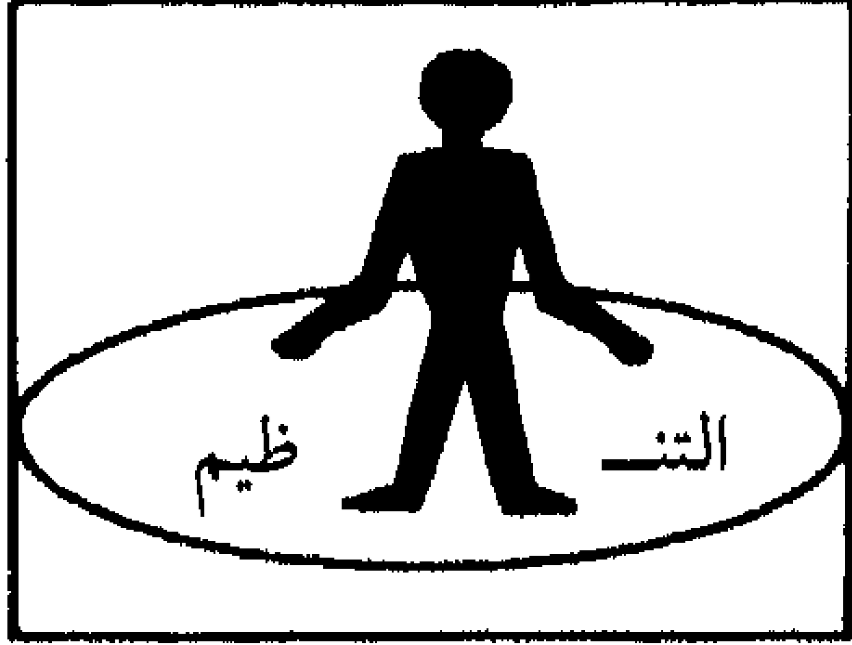
الحقائق في مواجهة الشعارات:

إن مجتمعنا الذي يفضل الخبراء وصفه «بمجتمع المعلومات» يعاني من فائض المعلومات، وفي وقت ما يثور لدى المراقب القلق يتساءل: «ما الذي تعنيه حقًّا كلمة معلومات؟» وما مفهوم «الرسالة» وما هو ببساطة معنى «الشعار»؟ تلك الكلمة المترجمة عن الإنجليزية والتي تعني استمرار الضرب على مخ الإنسان ومن ثم تحدد مجالة



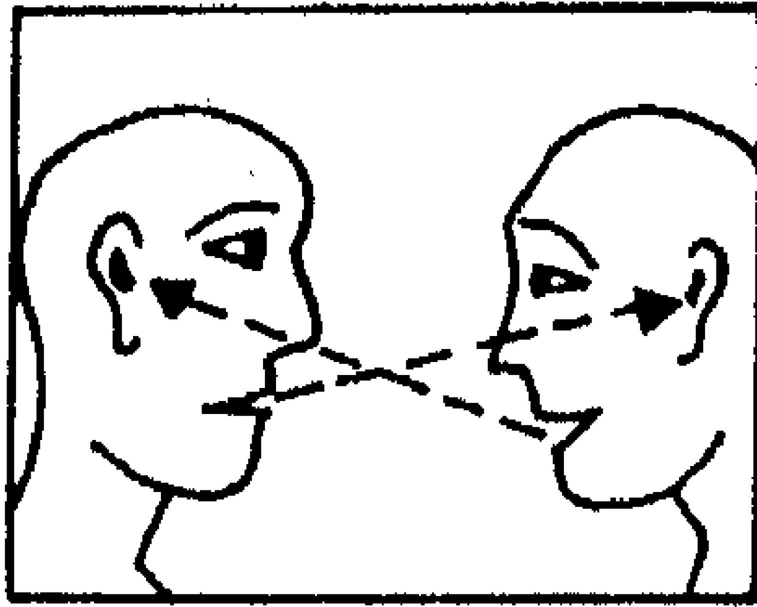
أو تعوقه تمامًا؟ إن أحد تلك الشعارات التي تثير الحيرة ولا تحل مشكلة هو شعار «مدير المستقبل».

التنظيم كمصدر للسلطة

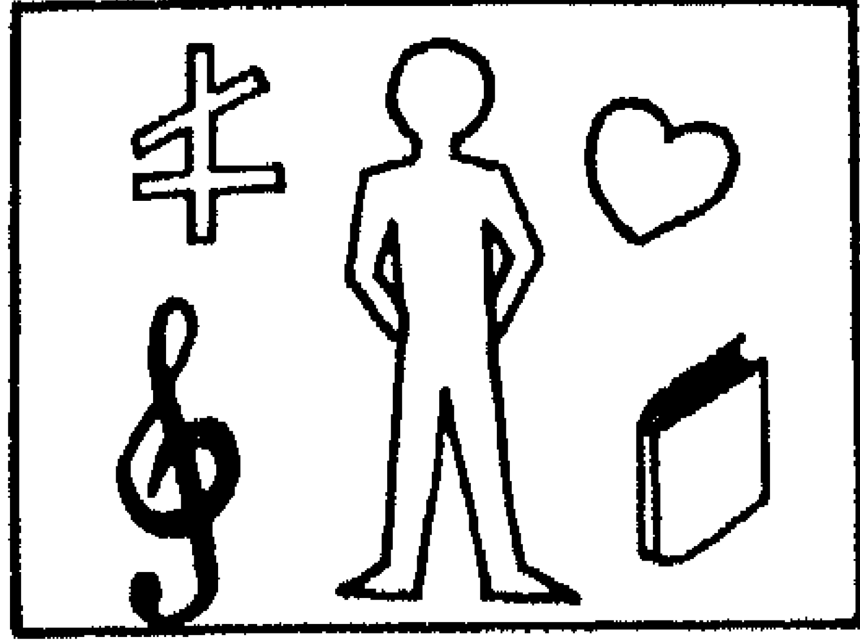


كلما دارت المناقشات حول ممارسة المديرين للسلطة، وهو عمل ضروري مبدئيًا، لا ينبغي أن يتم التغاضي عن وجهة نظر أساسية؛ لأن المجال المحيط بالمدير هو التنظيم الذي ينتمي إليه والذي يخدمه لأن التنظيم وحده هو الذي يمهد الأساس لقدرة المدير على ممارسة سلطة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة لمؤسسته، وهو ما لا يستطيعه إذا كانت قيادة الشركة قد حققت أمرين بوضوح: «فلسفة الشركة» و«سياسة الشركة»، وفيما يتعلق بذلك فلا شك أن شركتنا تعتبر من الشركات الممتازة التي تهتم بالمستقبل بشكل معقول.

خبير التعامل الإنساني:



إن تعبير «خبير في التعامل الإنساني» هو أيضًا شعار غير ضروري، لقد كان معتادًا في شركتنا منذ أيام المؤسسين الأوائل تعيين القيادات القادرة على التواصل، فلقد كانت أهم فلسفة شركتنا هي القدرة على التحدث معًا، وحتى تتجنب سوء الفهم قدر الإمكان فإننا نتيح الفرصة للقيادات لحضور فصول دراسية على أساس نفسي تتعلق بمعرفة الإنسان وتوجيهه وتطور شخصيته؛ لأن ما تراه بعض الشركات من أن المديرين المتوازنين نفسيًا هم وحدهم الذين يستطيعون أداء واجبهم، هو حقيقة لدينا منذ زمن بعيد، وقد ذكرني مؤخرًا رئيس قسم الباطنة بالمستشفى الجامعي الذي يذهب إليه المديرون بصفة منظمة لإجراء الفحوصات الطبية، ذكر إلى أن وضعنا أفضل كثيرًا بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى؛ حيث كان لدينا فقط بضعة مرضى عصبيين، ولم تكن هناك أية إصابة بأزمة قلبية! وهذا يعني أن القيادات لدينا يستفيدون من كافة الإمكانيات المتاحة للعناية الصحية، وبالتالي فإنهم لا يفيدون الشركة وحدها، ولكن أيضًا أنفسهم وأسرهم.



المدير المصطنع: ونصل أخيرًا إلى شعار المدير المصطنع الذي يعكس حدثًا واضحًا والذي عرفه جون ك. جالبريت «John k. galbraith» كالتالي: إنه المدير الذي لا يسعى دائمًا سوى إلى تحقيق مكانة في إطار تنظيمي، وبينما يسعى إلى تلك السلطة والمكانة فإنه أغفل أن هناك مبادئ قيمية أخرى في الحياة، مثل الحب والصداقة والاهتمام بالفن والدين والفلسفة، وهذه النوعية من المديرين «تعبر» فقط خلال الحياة الحقيقية وتغفل عن فعل شيء لنفسها من أجل «تحقيق الذات»، وعندما يتركون الشركة، ومن ثم ذلك التنظيم الذي يأويهم ويحميهم فإنهم يتقلصون إلى ذلك الكائن الصغير ذي النفسية البائسة، ذلك الكائن الذي ظل طوال الوقت يمثل جوهر طبيعتهم... إن من يعرف الكادر القيادي في مؤسستنا لا شك سوف يلاحظ بفخر: «مديرون غير حقيقيين؟ إنه تعبير خاطئ تمامًا! ومع تلك الإدارة ذات الكفاءة العالية إنسانيًّا ومهنيًا، وهو ما تحسدنا عليه الشركات الأخرى وتحاول دائمًا استقطاب أفرادها، يمكننا بلا شك أداء مهامنا المستقبلية التي تتزايد صعوبة!.

حالة عملية: كيف يمكن ترويج خدمة وتدريب المراكز الخارجية عليها: ليس هناك في الغالب شيء أصعب من ترويج خدمة، فليس لدى المرء ما يعرضه، كما أنه يعمل دائمًا من خلال الوعود المستقبلية، وتصبح مهمة البيع أكثر صعوبة حينما تقوم مؤسسة صغيرة بعرض خدمة لم تكن موجودة من الأساس حتى تلك اللحظة.

وقد تم استدعائي قبل عدة سنوات إلى إحدى الشركات كانت تعرض خدمة بأسلوب جديد: إنشاء مركز حسابي لمدارس تعليم القيادة (VSF) على غرار الأطباء الذين يحصلون على أجورهم من شركات التأمين الصحي على الأفراد، حيث يقوم مركز VSF بتحصيل النقود باسم مدارس تعليم القيادة التي تحصل على نقودها مرة شهريًّا ـ من مركز الحساب ـ حتى لو لم يدفع الدارسون ما عليهم! بالإضافة إلى أنه يتم خفض العمل الإداري لمدرسة القيادة من خلال الكمبيوتر في مركز VSF بمقدار 80% تقريبًا.

وعندما سألت عن عدد العاملين وكم العقود التي يجلبونها، كانت الإجابة مثيرة للدهشة: إذ إن هناك ستة موظفين بدوام كامل، وكلهم سائقون مؤهلون، لم يجلبوا في المتوسط سوى

عقدين شهريًّا، واعتقدت أنني سمعت خطأ، ولكن السيداين المسؤولين أوضحا لي أن الأمر هكذا لصعوبة ترويج الخدمة، وأنها لذلك تكون غالية نسبيًّا بالنسبة إلى الشخص.

وعند هذا الحد انفجرت صائحًا: «إذا كنتم تصفون بأنفسكم تلك الخدمة بأنها باهظة، فكيف سيتمكن المندوبون من ترويجها؟ إذ إنه من غير الممكن مع وجود حوالي عشرة آلاف مدرسة تعليم قيادة في ألمانيا أن يتم إحضار هذا العدد المضحك من العقود شهريًّا، في مثل تلك السوق الهائلة أعطوني منطقة خالية ـ وسوف أستمر في البيع لصالحكم هناك طوال أسبوع كامل! حيث إنني أريد أن أعرف بدقة ـ ما الذي يصح هناك وما الذي لا يصح.

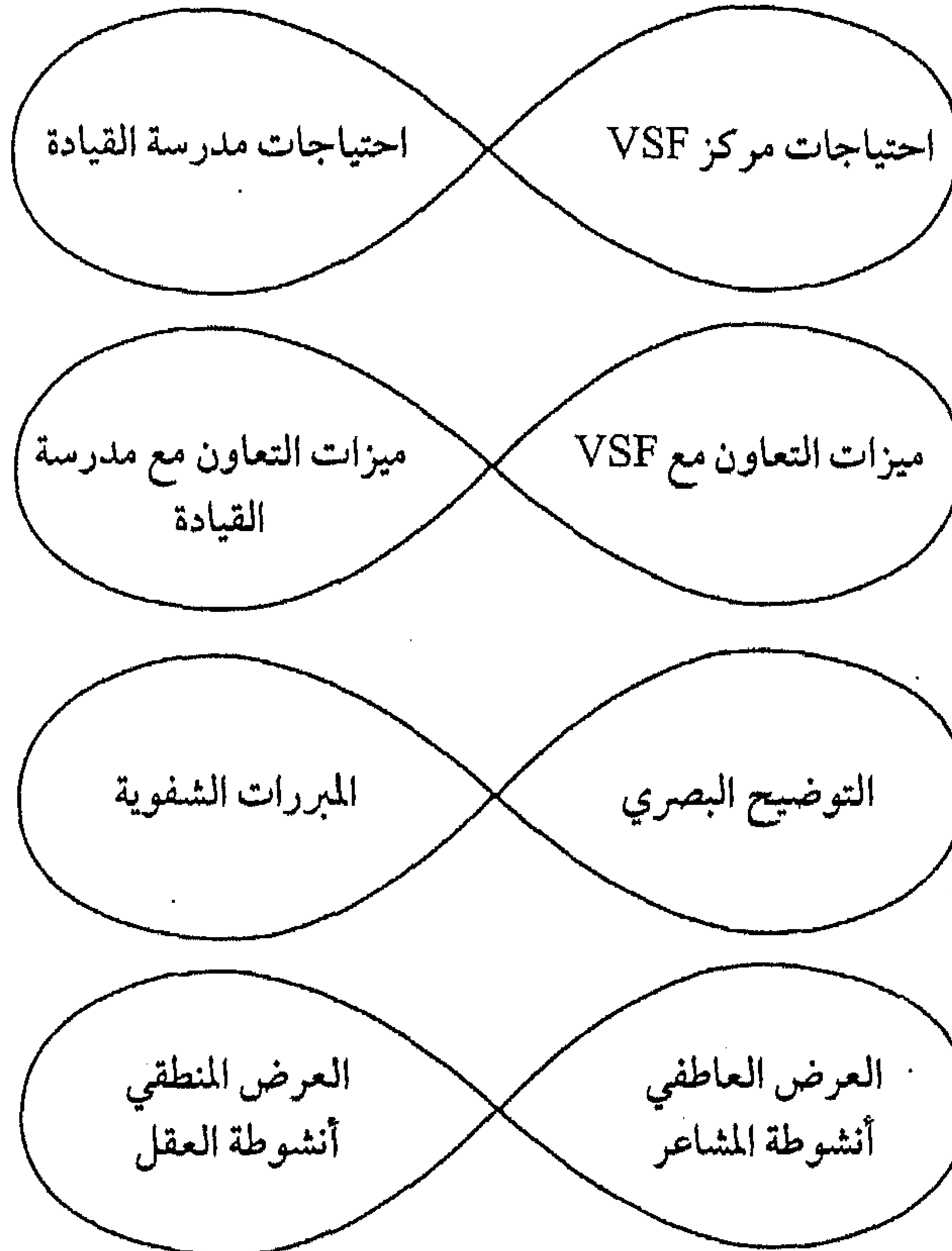
وحصلت على برلين التي لم يتم فيها عرض الخدمة حتى الآن، حيث قمت استنادًا إلى قائمة تضم عناوين مدارس تعليم القيادة في برلين بالاتفاق قبل ستة أسابيع من البداية من خلال التليفون على بعض المواعيد، فحصلت من بين 122 مكالمة على 16 موعدًا للزيارة، ولم يكن هناك من أصحاب المدارس من يريد الارتباط مبكرًا إلى هذا الحدّ، وأنه يجب عليّ كسب ثقتهم مرة أخرى عندما أصل برلين، وهو ما فعلته من الفندق؛ وحصلت على 16 موعدًا آخرين أي أنني قمت خلال الأسبوع بـ 32 زيارة انتهت 4 منها بتوقيع عقود، كما تم الاتفاق على قدوم أحد قيادات مركز إلى VSV برلين بعدها بـ 15 يومًا، وهو ما أعلنت به أصحاب المدارس الذين لم يحسموا أمرهم، وهو ما أثر عليهم وتمكن عضو الشركة من عقد أربعة عقود أخرى، الأمر الذي أسعد قيادة المركز كثيرًا، وتقرر أن أقوم بتدريب العاملين الستة في المراكز الخارجية ـ على طريقة «الكروت الناقصة» التي استخدمتها في برلين (انظر ص 399).

ومن الطبيعي أن المرء حين يبيع بنفسه فإنه يتعلم الكثير من ردود أفعال العملاء، بحيث يستطيع على الفور أن يغير من مسار حديث البيع، وهكذا فإنني بعد أول حديث أجريته مع زوجة صاحب مدرسة قيادة مررت بتجربة مؤثرة، فحين قلت لها إن مركز VSF سيقوم عنها بـ 80 من العمل المكتبي، ردت غاضبة: «هل تريد أن تحولني إلى عاطلة؟ لقد قمت منذ 15 عامًا بإنشاء هذه المدرسة مع زوجي، ومنذ ذلك الحين أتولى أداء كل الأعمال المكتبية! فماذا سأفعل إذن إذا توليتم عني العمل»؟ وهكذا وصل الحديث إلى نهايته، وفي الزيارة التالية اتبعت أسلوبًا آخر في حديثي معها: «من الذي يتولى هنا القيام بالعمل المكتبي؟» «أنا بالطبع!» ـ «هل أنت مهتمة ربما بالتخلص من العبء الأكبر لهذا العمل»: ـ «كلا، لماذا» ـ «اسمحي لي السؤال يا

سيدة X، هل لديك أطفال في المدارس؟» ـ «نعم، اثنان» ـ «وهل لديك وقت كافٍ لأطفالك حتى تتمكني مثلًا من مراجعة واجباتهم؟» «كلا، ليس لدي وقت لذلك وهو ما يشعرني أحيانًا بتأنيب الضمير». ـ ألا يجدر بك إذن التفكير في تكليف كمبيوتر الشركة بالعمل؟

حينذاك سيكون لديك اليوم بطولة لأطفالك وللأعمال المنزلية، ثم يكون لديك بداية من الساعة الخامسة الوقت الكافي لاستقبال راغبي تعلم القيادة؟» ـ «نعم، إنك على حق تمامًا...» وبذلك يكون الحديث قد حقق الغرض منه تمامًا.

إلا أنه يجب في إطار التدريبات بواسطة نموذج «الليمينس كات» أن نقرب من العاملين أسلوب التفكير والتصرف التالي:



وأرجو أيها القراء الأعزاء ألا تنسوا ما يلي:

- إن كافة وجهات النظر الأربعة أساسية بالنسبة إلى السلوك الناجح!
- يجب السعي في كل تلك الحالات إلى تحقيق علاقة توازن بالنسبة إلى أنشوطة الليمنيس كات».
- في معظم المفاوضات لا يتمكن معظم العملاء من تكوين صورة بسبب افتقارهم إلى الخيال! ولذلك من المهم أن يكون لأنشوطة «التوضيح البصري» نفس وزن أنشوطة «المبررات الشفوية».
- تم التوصل بالعقل من خلال التجارب إلى أن أنشوطة المشاعر لا يمكن أن يكون لها وزن أقل من وزن أنشوطة العقل.

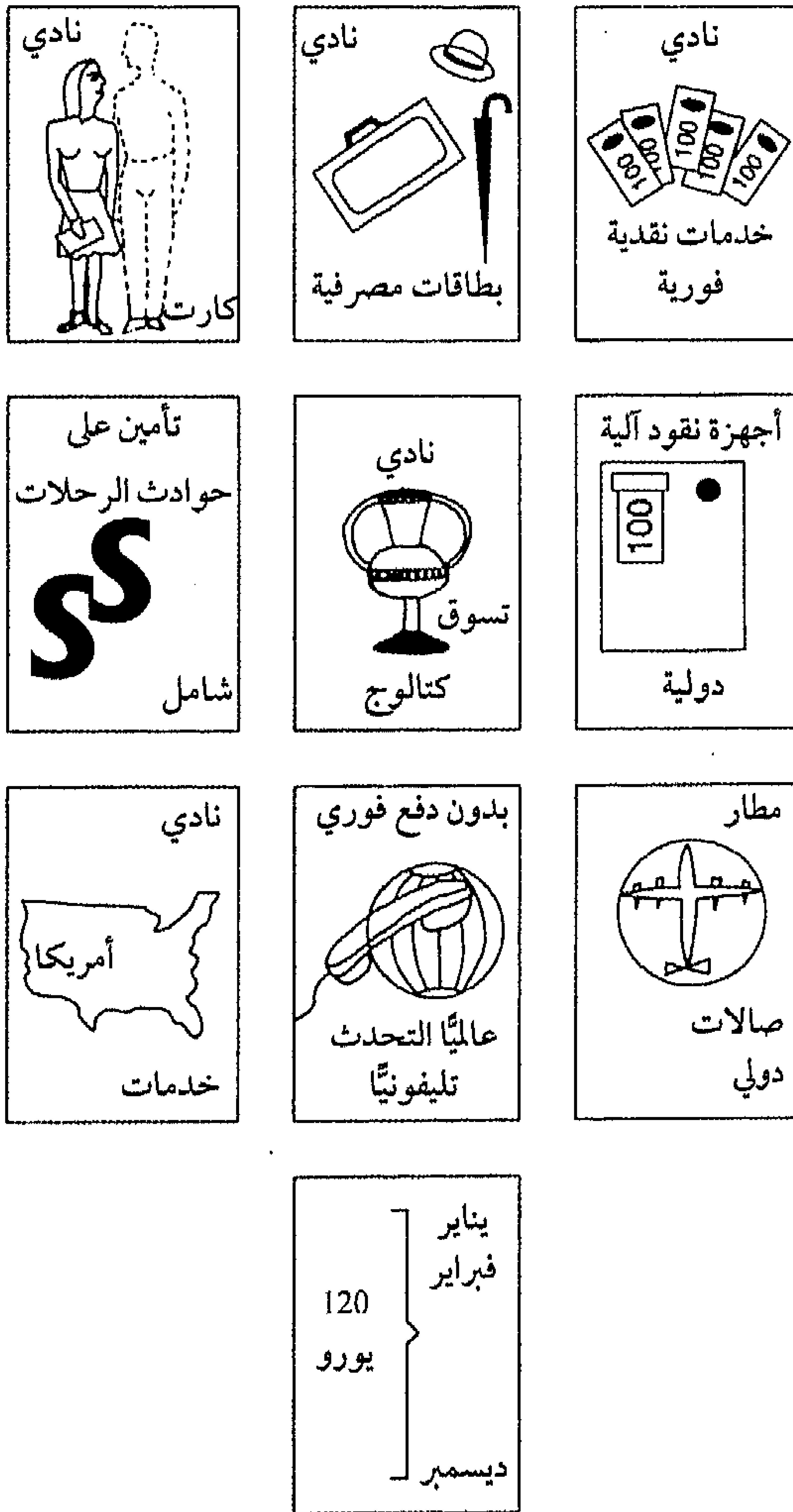
ولا شك في أنه بالنسبة إلى الحالة التي أمامنا «من الواقع العملي» والخاصة مجالات «الليمنيس كات» الأربعة المشار إليها مع محاولة تحقيق التوازن بالنسبة إلى الأنشوطات كلها، قد أظهر نجاحًا أكبر مما أظهره أسلوب «محادثات البيع» التقليدية السابقة.

طريق الكروت الإضافية:

حين تعلمت البيع أثناء عملي كمندوب لدى إحدى شركات التأمين، سرعان ما لاحظت أن من كنت أقوم بجلبهم من أشخاص لا يلاحظون مطلقًا مدى الميزات التي يتيحها لهم التأمين! بمعنى أنني بمجرد أن أنتهي من كلامي فإن المستحقين، ويكونون عادة زوجًا وزوجته قد نسوا بالفعل ما ذكرته في بداية حديثي! واليوم فإنني أدرك أن الذاكرة قصيرة المدى للإنسان تحتفظ بما تسمعه لمدة تتراوح بين 20 و 40 ثانية، بالإضافة إلى وجود عقبة أخرى؛ إذ إن الأبحاث التربوية الأمريكية بعد الحرب أثبتت أنه خلال 20 دقيقة تقريبًا لا يمكن للإنسان أن يحتفظ في ذهنه سوى بأربعة حقائق فقط على أقصى تقدير مما عُرض عليه خلال تلك الفترة! فإذا طبقنا ذلك على ممارسة البيع ستجد أن البائع إذا قام خلال عرضه للمنتج بتوضيح عشر مزايا له (أو أكثر)، فإن الزبون المسكين المثقل لن يتمكن سوى من إدراك أربعة مميزات فقط! ولذلك فإن البائع المدرب بعد أن يتعرف على احتياجات العميل يكتفي بعرض ميزاتين أو ثلاث في البداية، على أن تكون هي بالطبع نفس الميزات التي تتفق مع حاجة العميل، وعندما يتساءل العميل

بعدها: «حسنا، ولكن...» ـ هنا يقوم البائع بإخراج الميزة التالية من جعبته! ولكن ميزة واحدة فقط! حيث سيكون لديه عدد آخر يحتفظ به كاحتياطي.

وبدون معرفة كل ذلك قبل ربع قرن، فإنني قمت بتطوير طريقة لمواجهة ضعف ذاكرة الإنسان، وذلك عن طريق قيام البائع في نفس الوقت بوضع صورة للمنتج أمام ناظري العميل (المقصود تذكيره) وهكذا أقوم برسم المميزات التأمينية على أوراق بحجم أوراق اللعب وألقيها على المائدة أمام العميل أثناء إلقاء محاضرتي وأبقيها في مكانها! وهذا يعني أن كافة المميزات تكون أمام ناظري العميل طوال الوقت بحيث تصبح واضحة بالنسبة إليه، وتكون الورقة التي تحمل السعر في أسفل الأوراق كلها مضافًا إليه عبارة: «كل ذلك لن يكلفك سوى خمسة ماركات[1] وربع شهريًا!».



ولنفترض أنني سأتولى اليوم مهمة تجنيد أعضاء جدد لنادي دنيرز «Diner»، فإنني سوف أقوم بتوضيح المميزات التسع الأساسية من جراء العضوية بشكل تصويري بالطريقة الموضحة في الشكل الذي أمامك.

وطريقة الكروت الإضافية تلك تشبه إلى حد ما العروض التي يقدمها السحرة في المسارح، حيث إنهم لا بد

(1) المارك هو العملة القديمة لألمانيا قبل اليورو كما هو معروف. (المترجم).

أن يتكلموا أثناء تقديم عروضهم! ولكن فقط حتى يصرفوا المشاهد عن شكوكه؛ لأنهم إذا تحدثوا أكثر من اللازم سيشعرون المشاهد بالملل، ومن ثم سيبدأ في التفكير بصورة مستقلة! وهناك بالفعل بعض البائعين الذين يقضون على عملهم بالكلام غير المفيد! ولذا يمكن بداية حديث «دينرز» على الصورة التالية:

«لدى المرء نفقات خاصة بجانب العامة يا سيد «ميللر»، والأولى تتولاها الزوجة عادة، لذلك توجد لدى «دينرز» بطاقة «الشريك» (ويتم وضع صورة على المنضدة)، فإذا كنت تقضي وقتًا طويلًا في الخارج فيمكن أن نحتاج إلى نقود سائلة، وليس معك دفتر شيكاتك فلا داعي للقلق! لأن هناك «خدمة نادي النقود السائلة» لمواجهة ذلك الظرف الطارئ (وقيم وضع الصورة على المنضدة أيضًا)... إلخ.

ويتم وضع كارت التكاليف في الأسفل

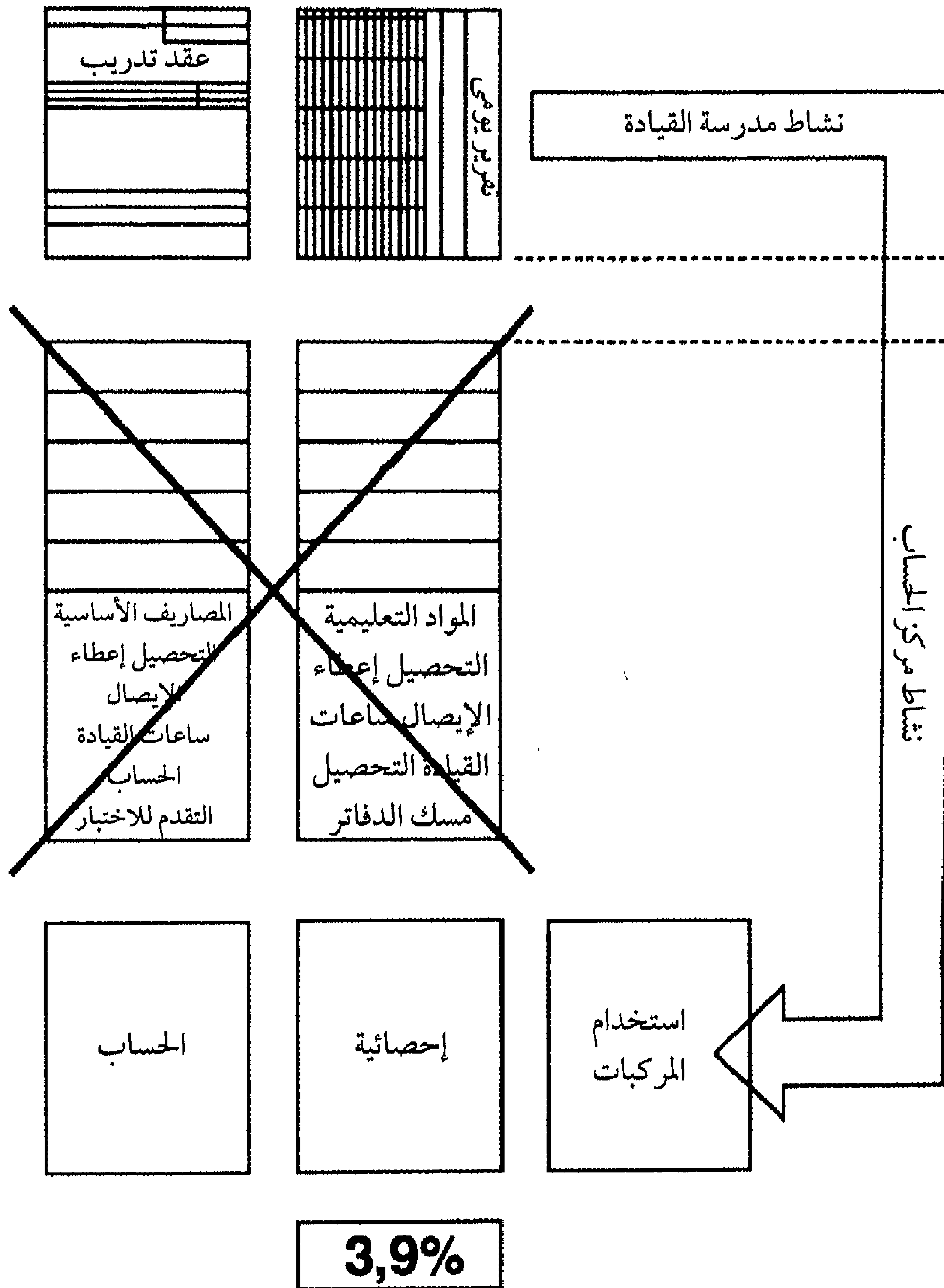
«انظر يا سيد مللير»: إن تلك الخدمة السارية بالطبع عالميًا، لن تكلفك سوى 120 يورو في السنة - أي عشرة يورو شهريًا! فمتى تريد أن يبدأ سريان عضويتك: أول نوفمبر؟ أم أول ديسمبر؟

الخلاصة: تتمثل طريقة الكروت الإضافية في تحويل مميزات المنتج أو الخدمة إلى صور وعرضها أمام العميل، بحيث تبقى دائمًا أمام عينيه بحيث تنطبع في ذهنه «بصورتها المتحركة» لأن ما يتم عرضه في نفس الوقت على العين والأذن، أي نصفي المخ الأيمن والأيسر «يتعلمه» الإنسان تلقائيًا.

ولكن يمكن أن يحدث كما وصفنا في حالة مركز حساب مدارس القيادة أن تتمثل ميزة الخدمة فيما هو معتقد فيها! وهنا يجب أن يكون البائع أكثر مرونة، فإذا استخدمت تلك الطريقة فسوف أسميها:

طريقة الأوراق الناقصة:

ولنلقى أولًا نظرة على هذه الطريقة من خلال الشكل التالي:



ويحتاج المرء من أجل هذه اللعبة التي تهدف إلى الإقناع إلى 17 ورقة، كل واحدة «لاتفاق التدريب» و «للتقرير اليومي» و 12 ورقة لمختلف الأعمال المكتبية المملة، مثل حساب المصاريف الأساسية وتحصيلها «و» تقديم الإيصالات مقابل النقود «و» نقل المبالغ إلى الأوراق الخاصة بها ... إلخ.

وأخيرًا نحتاج إلى ثلاث أوراق أخرى «لحسابات التشغيل» و «للإحصائيات التي ينبغي إنجازها حسب القانون «و» جدول عمل السيارات المستخدمة.

وعند عرض الخدمة يتصرف البائع مثلًا كالتالي:

«السيد ميللر، دعنا نتأمل معًا كم الأعمال المكتبية التي ينبغي إنجازها لكل راغب جديد في تعلم القيادة! هل توافق على ذلك؟ «نعم» ـ «إذن هناك أولًا عملية ملء عقد التدريب، ورغم أنها عملية تتم لمرة واحدة، ولكن يلزمها الدقة الشديدة (يتم وضع الورقة الخاصة بعقد التدريب على المنضدة).

وخلافًا لذلك ينبغي ملء «التقرير اليومي» بصفة يومية ـ وليس هناك من يمكنه أن يقوم بهذا العمل أيضًا نيابة عنك (ويتم وضع ورقة «التقرير اليومي» عقد التدريب).

ولكن الآن تأتي يا سيد «ميللر» الأعمال البيروقراطية التي تثير أعصاب كل إنسان خلاف حساب المصاريف الأساسية، وتحصيلها وعمل الإيصالات الخاصة بها، ونقل المبلغ إلى السجل المخصص... إلخ.. (وخلال ذلك التعداد يتم وضع الـ 12 ورقة المعدة سلفًا كما في الشكل السابق).

وهكذا نكون قد استعرضنا «الحالة العادية».. ولكن هذه الصورة تتغير فيما بعد بشكل مفاجئ إذا أصبحت عضوًا في مركز «VSF»! (وهنا يقوم البائع بجمع الـ 12 ورقة ويضعها جانبًا في أي مكان على المنضدة والصورة إلى أسفل).

وهكذا ترى يا سيد «ميللر» أن مركز VSF قد قام عند بـ 80% من العمل المكتبي، بحيث ستكتفي فيما بعد بملء استمارات التدريب مرة واحدة، كما ستقوم يوميًا بملء التقرير اليومي، بينما سيقوم مركز VSF بكافة الأعمال الأخرى، بل وأكثر حيث نتلقى شهريًا:

- حساب التشغيل الذي يتطلب إقرار وزارة المالية (يتم وضع ورقة الحساب على المنضدة).
- إحصائية مقرره قانونًا حول ساعات التدريب، والساعات النظرية ونتائج الاختبارات... إلخ (توضع ورقة «إحصائية» على المنضدة).

- تقرير عن سياراتك المستخدمة تتيح لك بدقة ملاحظة أي السيارات أكثر توفيرًا (توضع الورقة «نظرة عامة» على المنضدة).

إذن يا سيد «ميللر» هذا كل شيء، وستقوم فقط بملء استمارتين أخريين بدلًا من 14 حاليًا، وستتلقى من جانبنا شهريًّا ثلاث تقارير تقويمية هامة على الكمبيوتر، كما ستحصل مرة شهريًّا في الموعد الذي تحدده أنت على نقودك ـ حتى لو كان بعض الدارسين لم يدفعوا المصاريف بعد! ثم كم تبلغ تكلفة كل تلك الخدمات التي سيقدمها لك مركز VSF فقد 3.9% من العقود التي أبرمناها!

(ويتم إضافة الورقة التي تحمل النسبة 3.9%).

هذه عزيزي القارئ هي طريقة الأوراق الناقصة من بيركينيهل، ولكن ذروة الحكاية لم تأت بعد، ذلك أن معلمي القيادة الذين يقومون بدور المندوبين رفضوا استخدام تلك الطريقة! متسائلين: أين يوجد مثل ذلك الأمر؟ هل نذهب بأوراق اللعب إلى العملاء؟ لن يثير ذلك سوى السخرية!

ولا يمكن للأسف التغلب على ضيق الأفق بالمزيد من الحماس، كما لا يستطيع المرء إرسال مندوب إلى منطقة وإلزامه باستخدام طريقة بيع لا يتقبلها أو يقتنع بها! وهو ما ينبغي أن يدركه مديرو التسويق الذين قاموا بالتعاون مع إحدى الوكالات أو أحد المدربين بابتكار طريقة بيع آمنة للغاية، مع قدر كبير من مساعدات البيع المكلفة.

ينبغي على المدرب الكفء أن يتسم بالمرونة، فإذا حدث أن ظهر مثل هذا الموقف ذات مرة خلال الفصل الدراسي ـ وهو ما يحدث فقط للمدربين المبدعين الذين يغامرون باحتمال الفشل عند تجربة طريقة جديدة ـ فيجب عليه أن يفكر بسرعة البرق في شيء مختلف، وهكذا اقترحت الإجراء التالي من خلال قائمة ذات قسمين:

أنشطة مدرسة القيادة	أنشطة مركز VSF
اتفاق التدريب	
التقرير اليومي	
تحصيل المصاريف الأساسية ... إلخ.	

ويتجه المندوب الذي يلم تمامًا بعمل مدرسة القيادة بهذه القائمة إلى العميل؛ حيث يجري الحديث بينهما كالتالي على سبيل المثال:

«لقد أحضرت إليك ـ اختصارًا للحديث ـ قائمة تشمل الأعمال البيروقراطية التي ينبغي القيام بها تجاه المتدرب، فهل تريد إلقاء نظرة عليها، يا سيد «ميللر»؟ «ـ» نعم ـ دعني أراها! «ـ» هكذا يا سيد ميللر ـ هنا يأتي الجزء الثاني من المأساة! سأقوم الآن بشطب كافة الأنشطة التي سيتولاها عنك مركز VSF! (ويقوم بشطب الـ 12 نشاطًا). فما الذي سيتبقى لك ولزوجتك للقيام به مستقبلًا؟... وما هي الخدمات الإضافية التي سيقدمها لك المركز شهريًّا؟ ويكتب في الخانة اليسرى:

- 12 عملًا مكتبيًّا مختلفًا.
- ثلاثة تقويمات مكتوبة على الكمبيوتر.

وبهذه الطريقة التي تمّ التدريب عليها أثناء الفصل تمكن أربعة من المندوبين الستة من الحصول على عقدين كل أسبوع! في حين لم يُحضر الآخران عقودًا أكثر من ذي قبل فتم فصلهما بناء على نصيحتي.

ويمكن بالطبع تنويع هذه الطريقة عند التعامل مع العميل، وهو ما أفعله عندما أذهب إلى العميل للبيع على سبيل التجربة، وذلك كأن أقول للعميل عند استخدام طريقة الأوراق الإضافية:

«تلك هي المميزات التي حصل عليها العملاء الذين تعاونوا معنا يا سيد «ميللر»، ولكن ربما لا تمثل هذه بمرور الوقت ميزة بالنسبة إليك».

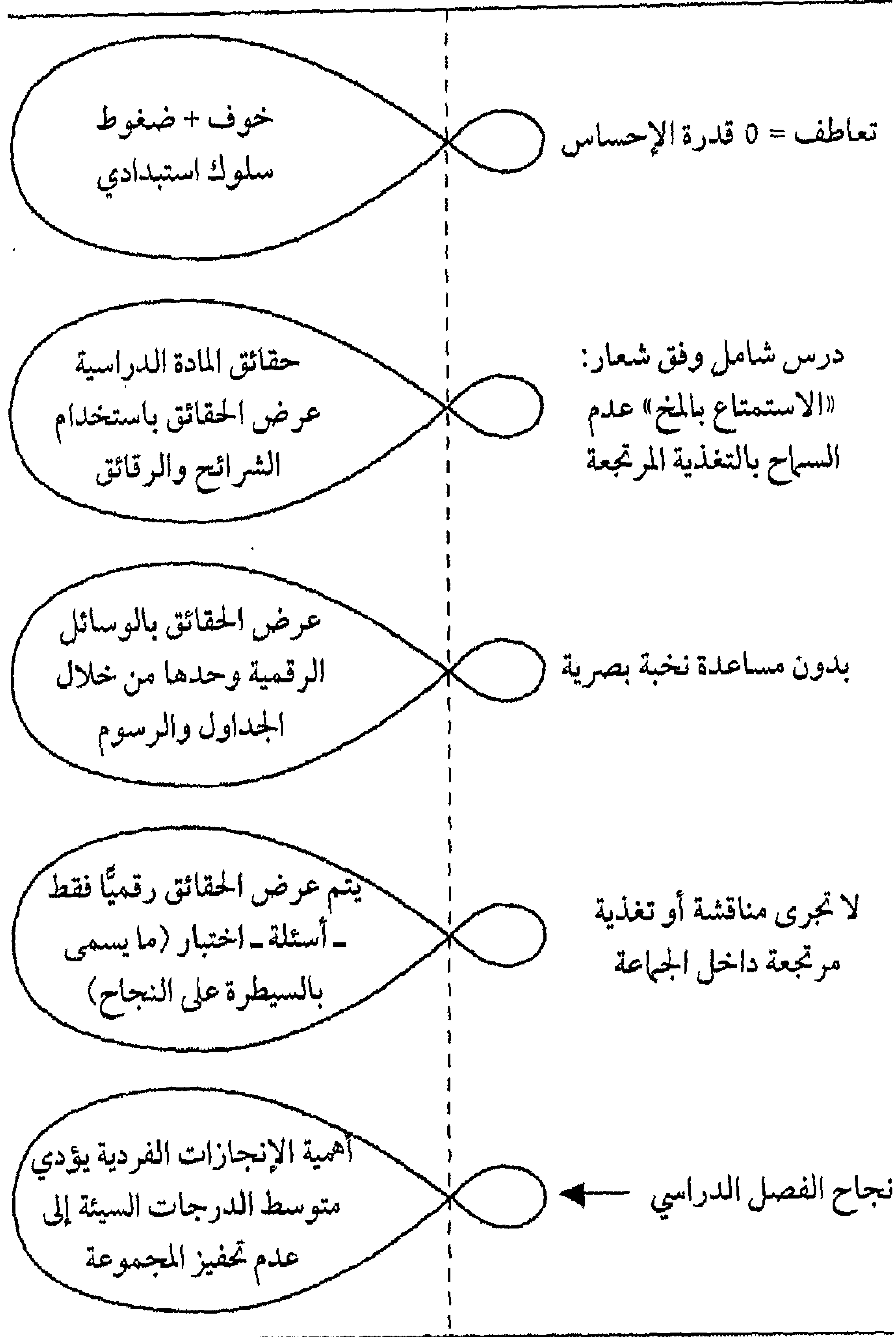
ومن ثم يمكنك استبعاد الورقة التي لا تمثل ميزة لك! وهنا يمكننا أن نجري موازنة موضوعية بين المصاريف والمميزات!».

علاقة الأنشوطات	الأنشوطة بالناقص (yin)	الأنشوطة بالزائد (yong)
مجال الاستخدام مقولة رمزية بشأن الكون والإنسان.	بدون بداية أو نهاية ـ قانون القطبية.	مسيرة منتظمة ـ في أعلى كما في أسفل.
	انظر وأدرك (تحليل)	اتصرف وأنجز (وسيط)

علاقة الأنشوطات	الأنشوطة بالناقص (yin)	الأنشوطة بالزائد (yong)
يمكن النظر إلى كافة الأحداث في إطار نموذج «الليمينس كات».	السلبيات: استبداد، ساعي للسلطة عقابي - يخشى المخاطرة - يفكرني بالماضي - فشل - إحباط - مرض.	إيجابيات: يناقش الأفكار قدرة على التواصل واستعداد للمساعدة - متسامح - منشغل.
الصور الخيالية تسيطر على حياتنا.		تحقيق النجاح والسعادة.
تأثير بيجماليون.	تصورات سلبية تنأى عن الآخرين: الآخر ليس ناجحًا.	تصورات إيجابية عن الآخر الناجح.
	تنبؤات تتحقق: حيث يتحقق الإنسان ما هو منتظر منها.	
أهمية الخيال بالنسبة إلى التدريب.	عرض لغوي «رقمي» للمادة الدراسية.	عرض بصري مطابق للمادة الدراسية.
	المزج بين الاثنين يؤدي إلى الدرس الذي يخاطب العقل.	
أهمية إضفاء المشاعر.	يتم عرض المادة بشكل عقلاني جاد.	يتم عرض المادة بصبغة عاطفية (مرتبطة بالمشاعر).
	التوازن بين الطريقتين هو الأساس لنجاح الدرس.	

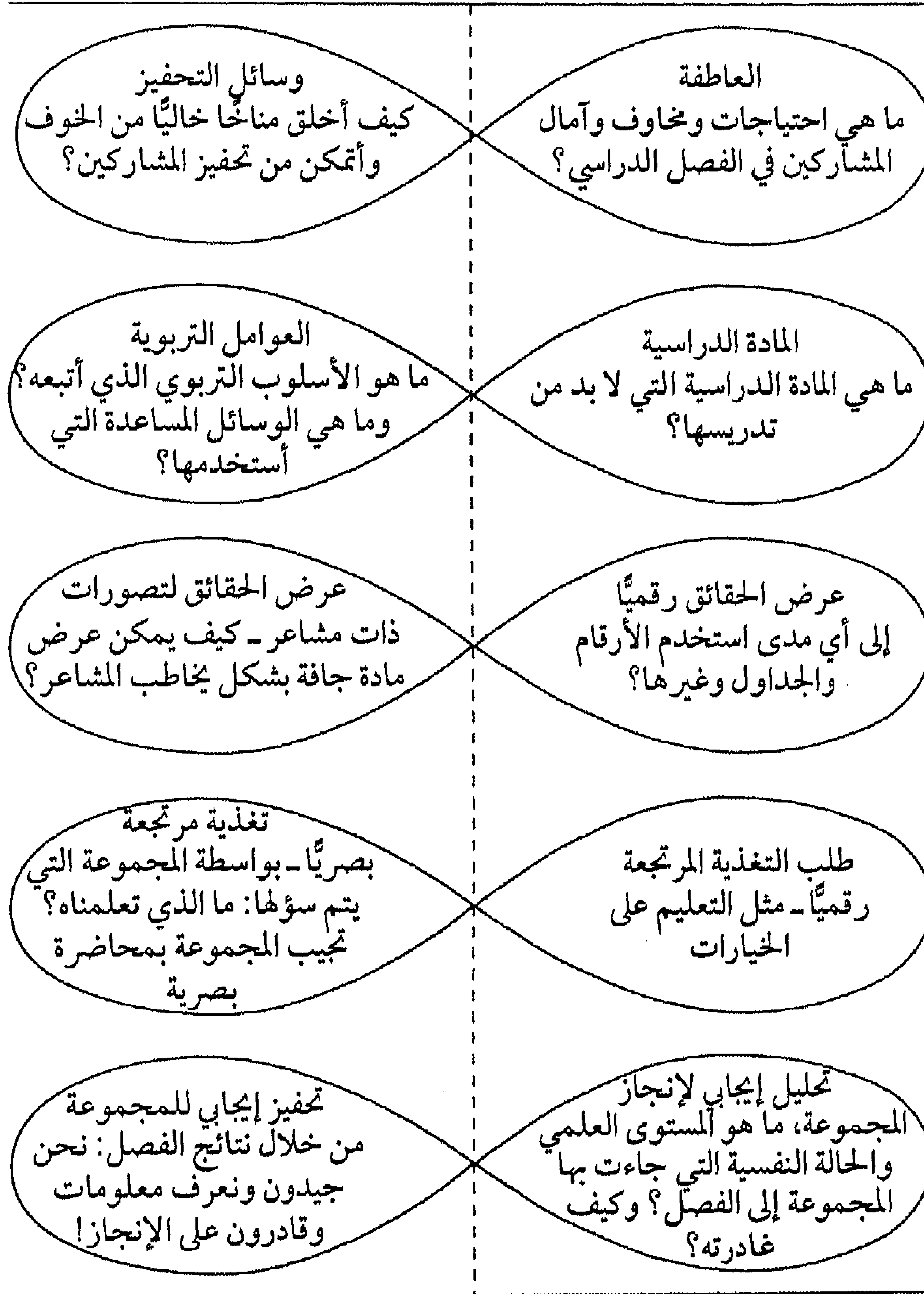
(عرض شامل لمسيرة الفصل الدراسي من خلال الليمنيس كات)

نموذج دراسي تقليدي



الخلاصة: إن الدرس الشامل التقليدي الذي لا يؤدي سواء إلى نتائج يمكن القياس عليها ولا إلى تغييرات سلوكية، إنما يكون دائمًا نتيجة لسيطرة أسلوب الليمنيس كات بصورة أحادية.

النموذج التدريسي من خلال الليمنيس كات



الخلاصة: إذا حقق الفصل الدراسي الجيد التأثير المنشود في تغيير السلوكيات، يكون حجم المعلومات متوازنًا تقريبًا بالنسبة إلى جزأي الليمنيس كات!

التوصية: يمكنك استخدام تلك الأشكال كأساس لوضع التصورات الخاصة بالفصل الذي تقوم بالتدريس له، برنامج الفصل الدراسي النظام الحسابي.

أريد الآن أن أوضح لك عزيزي القارئ من خلال مثال عملي كيف يمكنني حلّ مشكلة التوازن في إطار التدريب بواسطة نموذج الليمنيس كات، وسأبدأ باقتراح برنامج لفصل دراسي من يوم واحد لـ 12 من كبار العاملين في مؤسسة تجارية وخدمية كبرى.

المدير التوافقي:

تدريب المديرين ذوي المستوى العالي (من خلال التحليل الذاتي)

يتم خلال المقالات القصيرة تناول الموضوعات التالية ومناقشتها:

1- ما يسمى بالسعي إلى السيطرة.

2- السادة ومن يخضعون لهم.

3- السؤال عن الجاذبية الشخصية.

4- شخصية المدير الناجح في المؤسسات.

5- المدير التوافقي.

استراحة:

6- ساعة الحقيقة.

7- فكرة الامتلاك / الكينونة لـ ي. فروم «E. Fromn».

8- الألعاب والأهداف.

9- العلاقة بين الذكاء والشخصية.

10- المدير «المنتصر نفسيًا».

وبعد أن يتم قبول البرنامج الذي وضعته مع برنامجين آخرين للاختيار بينهم أقوم ـ كالعادة ـ بعمل نظام حسابي يشمل المجالات الجزئية التالية (= النظام): الموضوع الجزئي / المشاعر / النظام الرقمي / النظام العادي المطابق / المجموعة.

وفيما يلي الشروح الخاصة بذلك:

- تتوافق الموضوعات الفرعية تقريبًا مع تقسيم برنامج الفصل.
- «المشاعر» تحدد كيف يتم افتتاح الفصل على المستوى الشعوري، وهو ما يجب على المدرب أن يفكر فيه بدقة ويخطط له؛ لأن بداية الفصل الدراسي تؤثر على مدى نجاحه.

- «النظام الرقمي» يحدد الحقائق التي سيرويها المدرب خلال محاضرته وكيفية شرحها.
- «النظام العادي» يحدد طبيعة المبادئ التي تتضمنها المادة الدراسية التي سيقدمها المدرب باستخدام الوسائل البصرية.
- «المجموعة» تحدد مدى نشاط المجموعة، مثل طلب إجراء المناقشات داخل مجموعة أصغر أو داخل الفصل، وقد وضعت جدولًا يوضح ذلك، كالتالي:

الموضع الفرعي: السعي إلى السيطرة ـ السادة ومن يخضعون لهم)	العاطفة ـ من يسير على عكازات	الرقمي/ فرويد/ ميكلاند/ أدورنو	العادي / ديا جرام من 4 مراحل	المجموعة / ورقة عمل والمناقشة
الجاذبية الشخصية	المقارنة بين سياسيين معروفين	ملخص بواسطة المدرب		المناقشة في مجموعات أصغر محاضرة المتحدث باسم المجموعة، مناقشة داخل الفصل
استراحة: شخصية المدير الناجح	«المناخ» في الشركات المتعددة	قائمة الشخصية من ف. باكارد	صورة لبناء الشخصية	مناقشة صلات من الواقع العملي
المنظومة الرياضية للفصل الدراسي «المدير التوافقي»				

الدافع العاطفي:

عندما يقف المرء كمحاضر أو متحدث أمام الجمهور المجهول بالنسبة إليه، فإن عليه أن يتغلب في تلك الحالة على صعوبتين:

1- عليه أن يقود جزءًا كبيرًا من الحاضرين الذين لا يعرف إلى أين تتجه أفكارهم من خلال مقدمة جيدة إلى صلب الموضوع:

2- عليه أن يوجه مشاعر الجمهور بصورة تجعله يتعاطف مع المتحدث، ويركز بفضول على حديثه.

مثال على رقم 1:

تراجعت مبيعات اللحوم الطازجة بشكل مؤثر في واحد من سلسلة محلات أغذية، ولم يتمكن المرء من تحديد السبب بشكل قاطع، وعمومًا فقد تم ذات يوم استدعاء كافة رؤساء أقسام اللحوم من كل ألمانيا للاجتماع، وكانت نقطة البحث الرسمية هي: «مناقشة الإجراءات الكفيلة برفع مبيعات اللحوم.» وكان من يرأس هذا الاجتماع ملمًّا ببعض نواحي علم النفس وكذلك فن الخطابة، ولذلك افتتح الاجتماع بقوله: «سيداتي وسادتي، إن اللحوم معلقة في أماكنها، ويجب تصريفها قبل أن تصل رائحتها إلى السماء!».

مثال على رقم 2:

ثم تكليفي قبل بضع سنوات بعضو اجتماع في «بادكيسنجر». وقد سافر إلى هناك أنجح خبازي ألمانيا لحضور الاجتماع السنوي لهم ومعظمهم مع زوجاتهم، وقد تم تكليفي بإلقاء أول كلمة من أجل «شحن» الجمهور بعد كلمات الافتتاح التي تكون مُملة عادة، وكان موضوعي يحمل عنوان: «السلوك النفسي السليم للعاملين إزاء العملاء».

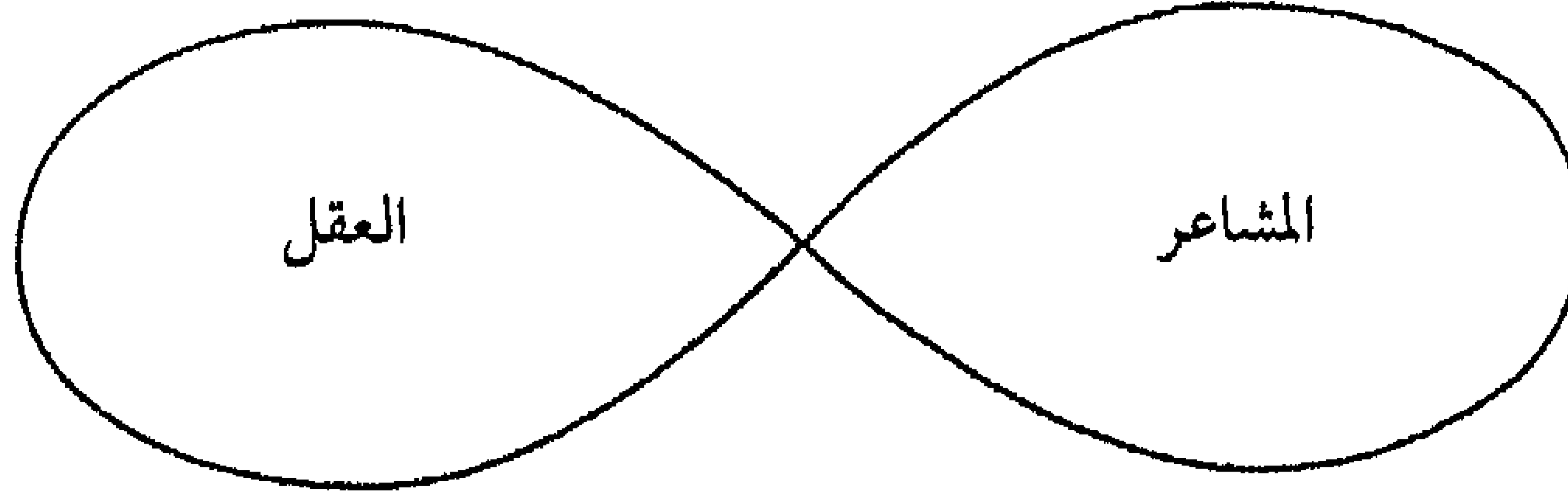
وحين جاء الدور عليّ صعدت إلى المنصة مرتديًا الزي التقليدي لأهل باڤاريا ومعلقًا الميكروفون مستجمعًا بذلك في هدوء انتباه الحاضرين ثم قلت: «سيداتي.. سادتي، أرجو أن تتخيلوا محلًّا لبيع الخبز.. (ثم استراحة مقصودة)..

حيث يقول العميل للبائعة: «هل الخبيز الموجود من عجين يتم «رّبه» (تحريكه) أم أنه عجينة بالخميرة؟ فأجابت «حسنًا، إنه مجرد عجين..».

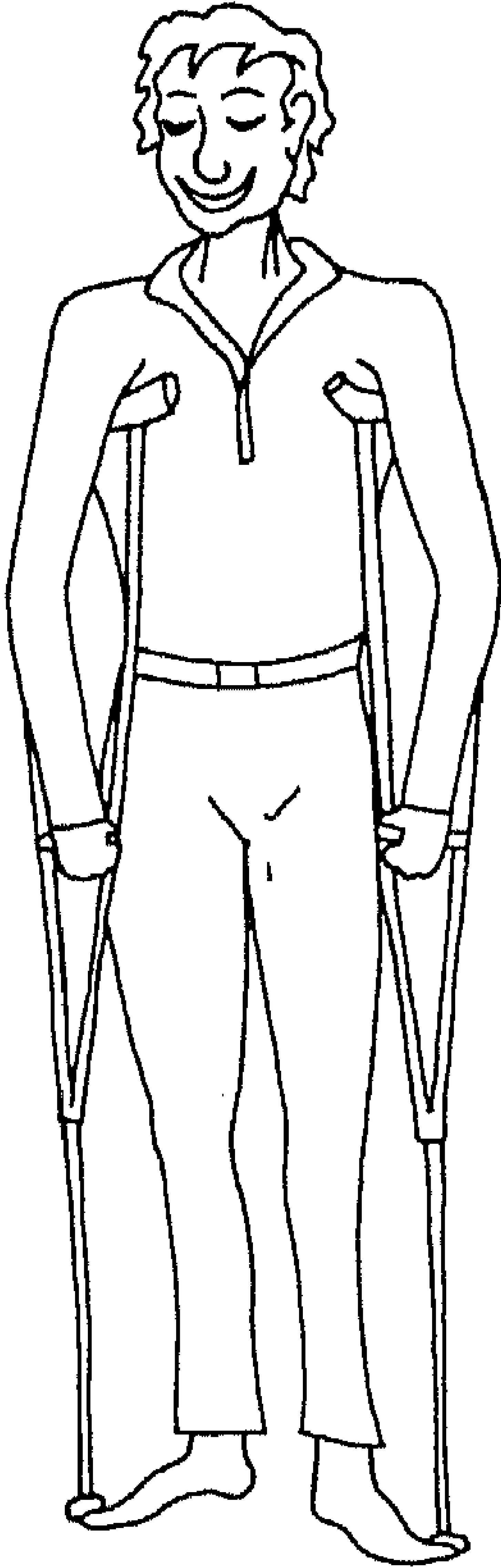
وقد ذكرت خمسة أمثلة مشابهة ـ وتمكنت بذلك من كسب انتباه كافة الخبازين وزوجاتهم: وكانت الأمثلة تنتمي إلى بيئتهم وبلغة يفهمونها!

وإذا أردتم أيها الزملاء أن تلتزموا بالنصيحة الخاصة بالحفاظ على التوازن بين نماذج «الليمينيس كات» فليس في وسعكم أثناء الفصل الدراسي سوى التفكير باستمرار في كيفية تضمين ذلك الشعور في شرحكم!

كلا؛ لأنه ينبغي عليكم أن تبدؤوا الفصل «بحكاية عاطفية ملتهبة» بحيث يمكنكم العودة للإشارة إليها باستمرار!



ولقد تمكنت بمرور الأيام من تكوين مجموعة من الحكايات معظمها من الدول الأخرى، مثل الهند أو الشرق الأوسط: أولًا لأن تلك الأساطير والخرافات مثيرة للغاية، كما أنها أكثر تشويقًا من تراثنا الحكائي الجرماني»، ولكن السبب الأساسي هو أن المشاركين في الفصل يفضلون الاستماع إلى الحكايات الأجنبية ذات الدروس والعبرات، وهو ما يسهل عليهم أيضًا الإحساس بأن الحكايات لا تخصهم.



وقد قمت فيما يتعلق بالفصل الدراسي الخاص «بالمدير التوافقي» والذي لا يشارك فيه سوى «الرؤوس الكبيرة» تتسم بالذكاء، ولكنهم صناع قرار ناجحون، قمت باختيار حكايتي المفضلة التي تهدف إلى وضعهم في الحالة العاطفية المنشودة، والمسماة «العميان ذوو العكازات» بالصورة التي وصلت إلينا عبر «إدريس شاه ـ Idries Shah»:

جرح رجل ذات يوم ساقه، واضطر إلى استخدام العكاز في السير، وقد استفاد منه في المشي وفي أغراض أخرى، كما علم كل أسرته كيفية استخدامه بحيث أصبح جزءًا من الحياة اليومية، وأراد الجميع أن تكون لهم عكازاتهم، وكان بعضها مصنوعًا من العاج، وبعضها الآخر مذهب، وتم افتتاح مدارس لتعليم استخدام العكاز، كما تم إنشاء «كرسي علمي» في الجامعة بهذا الخصوص وبالجوانب الهامة لذلك العلم.

ثم بدأ القليلون، والقليلون فقط، في السير بدون عكازات، ما اعتبره البعض فضيحة وأمرًا غريبًا، بالإضافة إلى أنه كانت هناك استخدمات أخرى للعكازات، ولكن بعض الناس الذين أصروا على وجهة نظرهم تم عقابهم، وحاولوا أن يبنوا للآخرين أن المرء لا يستخدم العكاز، يمكنه المساعدة بطريقة أخرى، ولكن القليلين فقط هم الذين استمعوا إليهم، ومن أجل مواجهة الاتهامات بدأ البعض الذين يستطيعون السير بدون عكازات يتصرفون بشكل مختلف تمامًا عن بقية الناس، وهكذا ظلوا هم أقلية، وحين اكتشف المرء ـ بعد أن ظلت عدة أجيال تستخدم العكاز ـ أن هناك بالفعل قلة تسير بدون عكاز، اعتبرت الإنسانية أنه كانت هناك ضرورة فعلية، وقالوا يوجد هنا رجل، فدعوه يسير بدون عكاز، هل ترى إنه لا يستطيع المشي؟ ولكن الذين يسيرون بصورة طبيعية قالوا إنهم يستطيعون المشي، فقال العجزة: «ليس هذا صحيحًا، ولكنكم تتخيلون ذلك فقط؛ لأنهم في ذلك الوقت أيضًا كفّ بصرهم لأنهم لم يريدوا أن يبصروا.

والآن يمكن تناول عدة نقاط من خلال المناقشة التالية ـ وهي مسألة تتعلق بمهارة التوجيه، حيث إنني أحب الإشاة مثلًا إلى الكثير من «الساسة العميان الذين لا يريدون رؤية حقائق العصر ويعيشون في «عالم خيالي»، وهو طراز لا نظير له في مجال الاقتصاد؛ لأنه إذا لم يلتزم أصحاب الشركات وكبار المديرين بأوضاع السوق الواقعية، فسوف يؤدي ذلك إلى انهيار تلك الشركات، أي أنني ببساطة أحمّس المديرين في الفصل الدراسي من خلال تلك الحكاية لتوضيح حقيقة أن هناك الكثيرين من العميان أصحاب العكازات ـ ولكنهم ليسوا بينهم! ولكن حينما يتم التعرف بالتدريج على الصفات الشخصية لكبار المديرين من الناحية النفسية ـ فإن البعض يعتقد أن لديه «نقطة عمياء» في مكان ما..

ومن الطبيعي أن يكون ذلك هدف الفصل الدراسي ـ ولكن لا يجب الحديث عن ذلك في البداية، وهو ما يجعل مثل تلك الحكايات ذات قيمة لا تقدر.

ولنفترض أن هناك فصلًا دراسيًا تحت عنوان «التعاون بين مجلس الإدارة والقيادات العليا» وأيضا على افتراض أن المستويات القيادية الوسطى والإدارية الأدنى لا تطيق وجود الرئيس الأعلى (بالصورة التي عشتها أنا مثلًا لدى الجيش الأمريكي) ـ فإنني أقصّ على المشاركين في البداية الحكاية الخرافية التالية (وأبطالها من الحيوانات) تحت اسم «أيسوب» «Asop»:



هناك على سفح جبل أوليمب (باليونان) كان يوجد مستنقع كبير وجميل وتسكنه الضفادع، كما كان الطقس رائعًا للغاية، كما كان الغذاء متوافرًا، ولكن سرعان ما ساد ذلك الشعور الذي يكون دائمًا أيضًا في خلفية الصورة عندما تكون الأحوال جيدة أكثر من اللازم سواء بالنسبة إلى الحيوان (أو الإنسان)، فقد شعروا بملل قاتل، ثم جاءت أحدهم فكرة، فأعلن بعد ساعة الإفطار في المستنقع لجماعته بصوت مرتفع: «نحن في حاجة إلى ملك»:

وقد استقبل الآخرون الفكرة بسعادة، ومن ثم تقرر إرسال أحد الضفادع إلى «رب الأرباب» زيوس[1] فوق جبل أوليمب، وحين عبر الضفدع في خشوع عن الرغبة في تعيين ملك انفجر «زيوس» ضاحكًا، ثم نظر حوله باحثًا، وأخيرًا أمسك بكتلة خشبية بجانب عرشه، ثم قذف بها مباشرة من قمة الأوليمب إلى المستنقع، مما أحدث موجة تشبه الفيضان، ما أدى إلى تفريق الضفادع في فزع، وحين هدأ سطح الماء وأصبح كالمرآة اقتربت الضفادع من الشيء الذي سقط من السماء بحرص وسرعان ما لاحظوا بخيبة أمل: أنها مجرد كتلة خشبية عادية، إننا نريد ملكًا حقيقيًّا! «وهكذا تم إرسال رسول آخر إلى جبل أوليمب».

وحين علم «زيوس» بالزيارة الجديدة للضفادع، انتابه الغضب وفكر برهة ثم قرر إرسال بجعة إلى الأسفل ليكون ملكًا فعبرت عن شكرها الكبير، وبدأت تفرق الضفادع باستمتاع، وهنا ساد الفزع في المكان فقررت الضفادع سرعة إرسال مبحوث إلى أعلى متوسلًا إلى زيوس أن يستعيد تلك البجعة اللعينة! فكيف أجاب زيوس؟ لقد رغبتم في ملك وقد حصلتم عليه! ثم كيف تصرفتم معه؟

ومن خلال هذه الحكاية الخرافية اتضح لكل شخص في الفصل الدراسي أن الشكوى من الرئيس لا جدوى منها على الإطلاق، ولكن كنوع من العزاء أعد المشاركين بأنهم سيحصلون على بعض المساعدة النفسية حول كيفية العمل بصورة مُرضية حتى في وجود رئيس غير مقبول.

والآن سأعرض مثالًا أخيرًا لأنني أرى أن موضوع «الحافز العاطفي» ذو أهمية بالغة: لنفترض أن الخسائر الناجمة عن الاحتكاكات بين العاملين في إحدى الشركات كبيرة إلى حدّ أن إدارة الشركة قررت استدعاء «شخص من الخارج» لتقديم المساعدة من خلال فصول دراسية أقوم خلالها بقراءة الحكاية الخرافية التالية على المشاركين في الفصل، وهي بقلم «لا فونتانه» العظيم «Lafontane»:

الأعضاء والمعدة

يجب على الأسطورة في البداية أن تأتي على ذكر الملوك؛ لأنهم يتأثرون بمتاعب المعدة التي إذا اضطربت يضطرب الجسد كله، ولم تكن بقية الأعضاء تضيع وقتها في العمل من أجلها،

---

(1) من شخصيات الأساطير اليونانية القديمة. (المترجم).

وكان الجميع يريدون العيش كالنبلاء، وكانت الأعضاء تقول إنه بدوننا لن يعيش إلا على الهواء، أما نحن فنبذل العرق والدماء، لأجل من؟ له وحده، وسنبذل جهدنا لكي يجد ما يأكله! لذلك دعونا نُضرب، فهو يقوم بنفسه بالعمل بلا نهاية، وقد نفذوا ما قالوه حيث لم يقوموا بشيء، وتدلت أذرعتهم دون عمل. ولم تعد القدم راغبة في السير، وقيل له إن عليه أن يبحث عن آخرين، وكان هذا خطأ ندموا عليه، وسرعان ما أصيب الشعب المسكين بالإغماء وأصبح ضعيفًا، ولم تعد الدماء الطازجة تتدفق إلى القلب، وبدأت كل الأعضاء تعاني وهن الجسم، ولم ينقضِ وقت طويل حتى أدرك المتمردون أن من كانوا يعتقدون أنه كسول وخامل، قد أنجز للصالح العام أكثر منهم جميعًا. وكما تلاحظون فلا بد أن ينتهي مغزى هذه الحكاية بعد قراءة صفحتين من ناحية لأن كافة أقسام الشركة مضطرة إلى التعاون معًا، ولذلك قال رئيس شركة ـ كرايسلر السابق «لي أياكوا» «Lee Iacocca» مثلًا:

«إن من يعمل لديَّ في وظيفة عليا يجب عليه أن يعطي مسألة تحفيز موظفيه أولوية قصوى؛ لأنه في قطاع يتسم بالتعقيد مثل صناعة السيارات لا يمكن لأي قسم فيه أن يعمل كمؤسسة رجل واحد».

ولكن يمكن تفسير «حكاية المعدة» من منظور آخر تحدث عنه أيضًا لافونتانه: وذلك حول قيمة المملكة والتي تمثل هنا إدارة الشركة (ويتم عادة النفخ في أهميتها) وفي حالة ممارسة مستويات الإدارة المتوسطة والدنيا للانتقاد في هذا الاتجاه، فإن ذلك يُعتبر علامة على أن الأمور لا تسير جيدًا في الداخل، ولذلك قال المؤسس والرئيس السابق لشركة «سوني» أكيو موريتا «Akio Morita»:

«إن المهمة الأساسية للمدير الياباني أن يقيم علاقة طيبة مع معاونيه، وأن يوضح للجميع أنهم جميعًا في مركب واحد».

تشجيع أعضاء الفصل الدراسي في البداية:

لكي يبدأ المرء فصلًا دراسيًّا بصورة ناجحة مع دارسين لم يعرفهم قبلًا، يجب تحقيق 3 شروط حسب رأيي الشخصي:

- يجب على المدرب أن يخلق مناخًا خاليًا من الخوف.
- ضرورة شحن الدارسين بالمشاعر حسبما ذكرنا.
- ينبغي تحفيز الدارسين إيجابيًّا.

وبالنسبة إليّ فإن الأمر يتعلق عمليًا بتطبيق «تأثير بيجماليون» على إحدى المجموعات، حيث أذكر بهذا الخصوص ما يلي: «إن جميع من يجلسون هنا ليسوا أرانب خائفة، وقد كسبوا نقودهم من خلال العمل في الشركة ومن أجلها، ولأن الشركة لا ترسل الفاشلين لحضور دراسات باهظة، فإنني أفترض أن أمامي مجموعة جيدة، وكل ما سأقدمه لكم بعض النصائح النفسية حتى تقوموا بعملكم مستقبلًا في ظل ضغوط أقل.

وبهذا الخصوص يجب أن تعرفوا مثلًا أن باحثي المخ العالميين يقولون إن كل منا لديه حوالي 14 مليار خلية في منطقة «المخ الكبير»، وإن الشخص العادي يستخدم 15% فقط منها ـ ويترك الباقي دون استخدام.

يضاف إلى ذلك عامل آخر يرتبط بنظامنا التعليمي البائس؛ حيث يتم تدريبنا منذ 600 عام على أن نستخدم الجانب الأيسر من المخ، بمعنى أن النصف الأيمن من المخ المسؤول عن الخلق والابتكار، لا يكاد يستخدم تقريبًا.

ولذلك ألاحظ أن لدينا هنا مجموعة دراسية أثبت كل فرد فيها بالعقل أنه يتسم بالذكاء والقدرة على الإنجاز، كما أعتقد أن معظمكم لا يستفيدون من قدرات مخهم، وأنهم بعيدون تمامًا فيما يتعلق بتطوير الأفكار عن توماس ألفا إديسون «Thomas Alva Edison»، وبعبارة أخرى إن لدينا هنا مجموعة من الناس الذين يتمتعون بقدرات غير عادية من الذكاء والابتكار وينتظرون فقط استخدامها بشكل فعال!».

وبذلك فإنني أفترض أن المجموعة تتسم بالذكاء وقادرة على الإنجاز ومستعدة له ـ وهو ما أقوله أيضًا في بداية الفصل؛ حيث إنني أختلف في هذه النقطة عن كثير من المدربين الذين أحيانًا ما يواجهون الدراسين بقدر كبير من التعالي، ويحاولون بداية من خلال انتقاداتهم الجارحة القضاء على ثقة الدارسين في أنفسهم ـ لكي يقوموا فيما بعد بحسب ادعائهم «بإعادة بناء» تلك الثقة من جديد! ومن يفعل ذلك إنما يبرهن على أنه لا يعرف شيئًا عن المبادئ الأساسية لعلم النفس؛ لأن مثل ذلك الشخص الذي دمرت ثقته لن يمكن إعادتها من جديد، كما أنه سيخرج من الفصل محطمًا بأكثر مما جاء به! في حين أنه كان ينتظر أن يساعده المدرب.

الخلاصة: إن أهم شيء فيما يختص بالتمهيد لتحقيق نتيجة جيدة من الفصل الدراسي هو أن تكون البداية موفقة، فإذا تم في البداية تحفيز الدارسين إيجابيًا، والتأثير على مشاعرهم بصورة

سليمة، فسوف تكون «التربية» أمرًا ثانويًا، فإذا اهتم المرء بعد ذلك بتوازن بين التدريس الرقمي والتوافقي، وبألا يكتفي الدارس بالإنصات فقط، ولكن يسمح له بين الحين والآخر بعمل شيء ما، سيكون نجاح الفصل مضمونًا!

أمور تتعلق بالمدرب: الشخصية

أفكار حول تركيب شخصية المدرب:

بصفتي مدربًا درس علم النفس فإنني أقرّ بأن العبء الأكبر يقع على التكوين الشخصي للمدرب؛ لأن نوعية الشخصية التي أصبح عليها الإنسان، إنما تنعكس على نفسه.

وهكذا فإن من تكون ثقته بنفسه ضعيفة لأنه افتقد الحب في طفولته، ومن ثم تمت برمجته بصورة خاطئة، ومن ثم توصل إلى شعور «بأنه ـ ليس ـ على ـ ما يرام» فإنه يعتبر نفسه في داخليته شخصًا فاشلًا، كما أنه يعكس ذلك الموقف من نفسه على البيئة المحيطة ـ من خلال حركات الجسم وآرائه، وكذا سلوكه العصبي التقليدي والذي يعبر عنه بإحدى وسيلتين: من خلال حساسية فائقة، لأن مثل هذه الشخصية تتوقع باستمرار أن تتعرض للهجوم رغم أن الآخرين لا يريدون منه شيئًا، أو من خلال محاولات لتعويض شعوره بالنقص من خلال التباهي، وهكذا يوجد، كمجرد مثال، مدرب (ناجح جدًّا تجاريًّا) يواجه فصلًا من المديرين الإقليميين لإحدى شركات الأغذية ويفتتح الفصل بقوله: «إنني أنجح مدرب للبيع في ألمانيا، ولا أقبل أجرًا أقل من عشرة آلاف مارك يوميًا!»، وهو يقول ذلك أمام مديري تسويقي (يعملون تحت ضغوط شديدة) لا يحصلون على أكثر من 7000 مارك راتب شهري إجمالي.

وهكذا تجري الأمور في هذا العالم أحيانًا؛ حيث يحاول أحد المدربين التأثير على الدارسين من خلال المبالغة، في حين يستغل الآخر كاميرا الفيديو في تمزيق المجموعة، وإن كانت هذه الشخصيات تمثل الاستثناء غير المرغوب والتي ترغب في تدمير هذه المهنة بأكملها.

ولذلك فإنني أريد في البداية أن أسجل: أن المدرب بصفته الأب من الناحية النفسية للدراسين عليه أن يهتم بالدرجة الأولى بأن تكون شخصيته متوازنة في حدّ ذاتها، وإلا لن يستطيع التواؤم مع بيئته كما يجب عليه بجانب مواصلة تدريبه المتخصص باستمرار أن يسعى لتطوير شخصيته، أو بتعبير الشباب: يحوّل نفسه.

السيناريو المحتمل لتفكير المدرب:

تخطط الشركات ذات القيادة الجيدة في إطار ما يُسمّى بالسيناريو، بمعنى أن يفكر المرء في الأحداث التي ستمر بها الشركة خلال السنوات الخمس إلى العشر القادمة، وذلك في إطار عاملين هامين:

- في حالة ازدهار الوضع الاقتصادي بقوة.
- في حالة انهيار الوضع الاقتصادي بقوة.

وبجانب هذين الشكلين المتطرفين يضع المرء تصورًا ثالثًا للعام المالي القادم والذي لا بد سيعتمد على الحقائق الاقتصادية الواقعة في الوقت الراهن، ولكن بسبب التفكير المسبق في التصورات المتطرفة ستظهر المرونة العقلية التي من شأنها تأمين حرية الحركة في حالة وقوع أحداث غير متوقعة.

خلاصة التفكير من خلال السيناريو: أننا نعيش عصر التحولات بحيث لم يعد هناك شيء تقريبًا كما كان في السابق - كما أنه لن يبقى مطلقًا على وضعه الحالي! حيث ولّي «الزمن الجميل» بلا رجعة! أما الشيء الوحيد الثابت فهو التغيير، وهو ما تأهلت له منذ وقت طويل مجالس إدارات الشركات الناجحة.

ولكن كذلك تأهل له أشخاص مهرة ممن أدركوا روح العصر، أي بداية ما يسمى بعصر «رجل الماء». فلقد تمكنوا عى سبيل المثال من إنشاء قدم ثانية لهم في الوقت المناسب، أو واصلوا تدريبهم في اتجاه آخر في نفس الوقت، بحيث إنهم لم يصبحوا خاليي الوفاض في حالة تراجع النمو الاقتصادي، وهنا بالتحديد يُسمح لنا بسؤال: كيف يُعّد المدرب نفسه لمواجهة سيناريو التراجع الذي يمكن حدوثه في أي وقت؟ وهل يقوم بالتأهب حقًّا لذلك الموقف؟ فإذا كان يفعل ذلك، فما هي أفكاره؟ وهل يفكر مثلًا في تلك البدائل:

- على المدرب أن يهتم طوال حياته بتوازنه النفسي؛ لأن ذلك هو أساس الشخصية الطبيعية التي بوسعها تحفيز الآخرين والتي يجد المشاركون في الفصل أنفسهم فيها.
- يعمل المدرب باستمرار من أجل مواصلة تثقيف نفسه؛ لأن مواكبة التطور هي التي تعطيه شعور الثقة التي يحتاجها من أجل مواجهة الدارسين الأذكياء والمشاركين.

• يطلع باستمرار على التطورات السياسية والاقتصادية في العالم مثلًا من خلال أوراق تنويرية توضح الاتجاهات.

والآن سيواجه المدرب الذي لديه «عملاء جيدون» يمثلون الأذكياء الشرسين تحت قيادتهم، سيواجه أسئلة لا تتعلق فقط بالتخصص المقصود والتي تكون الإجابة عليها مهمة بالنسبة إلى البعض؛ حيث يبدأ المرء في الاستماع إلى تعبيرات مثل «تغير المفاهيم» أو «العصر الجديد» ومن تزايد الاتجاهات المعارضة لأمريكا، وحتى بالنسبة إلى هذه الأسئلة لا ينبغي للمدرب المتطور ألا يقف في مواجهة التيار.

ويتم حتى اليوم في كافة الأكاديميات العسكرية في العالم تدريس أن إصدار أمر حتى ولو كان خاطئًا أفضل من عدم إصداره مطلقًا، ونفس الشيء ينطبق على المدرب وما يطلبه من إجابات عندما يلتقي مجموعة جديدة في فصله، ولأن المدرب يكون حينها في موقع المواجهة على الأقل حتى موعد الغداء في اليوم الدراسي الأول، وحتى لو لم يكن هناك خلاف على المبدأ التعليمي والخاص بضرورة قيام المدرس / المدرب بمساعدة طلابه من خلال الإجابة على أسئلتهم ـ فإن هناك من ناحية أخرى أسئلة لديها خلفية أخلاقية وأدبية، ففي مثل هذه الحالات لا يستطيع المدرب أن يكرر قوله: «إنني لم أهتم بعد بتلك الأمور!» أو «إن هذا السؤال لا يندرج تحت موضوع الفصل الدراسي!» لأن تلك الإجابات تعبر عن افتقار المدرب إلى المعلومات ـ فمن هو المدرب الطموح الذي يرغب في حدوث ذلك؟ ولذلك أوصيكم أعزائي القراء بأن تفكروا في المعلومات التالية بدون أحكام مسبقة ولكن باهتمام، فالأمر لا يتعلق مطلقًا بما إذا كنت تتقبل مضمونها أو ترفضه، فالمهم فقط أن تكون رأيًا حول تلك الموضوعات (التي تم اختيارها بعناية) ـ وأن تتمكن من شرحها باختصار عند الضرورة.

(وخلافًا لذلك أريد التذكير بالمقولة القديمة لـ «تس ـ Tes»: أي «الطريق هو الهدف»، فعن طريق تناولك لموضوع مثل «عصر رجل الماء» تتغير بعض الأمور داخلك، وهو ما يُعد مكسبًا بالنسبة إليك بغض النظر عن النتيجة التي أوصلك إليها تفكيرك! لأن هناك شيئًا واحدًا لا خلاف عليه: هو أن المدرب الذي ينشغل في وقت فراغه بكتاب عن علم النفس، أو العصر الجديد، أو علم الفلك (أو أيًا ما كان) فإنه يفعل ذلك من أجل تطوير شخصيته أكثر ممن لا يفعل شيئًا أو يكتفي بقراءة «صحافة قوس قذح»).

نموذج عصر- رجل الماء:

يعتبر هذا النموذج بمثابة إطار فكري يهدف لفهم عناصر واقعية معينة وشرحها.

فحينما يكثر الحديث حاليًا عن تغيير النماذج فإن ذلك يعني ضرورة وجود أنماط فكرية جديدة في العديد من الكليات والأقسام العلمية على الأقل من أجل السيطرة الفكرية على الواقع المتغير، وكما هو الحال دائمًا كانت الفيزياء في القمة؛ لأن نتائج الأبحاث الأخيرة فيها تطلب بالضرورة نماذج جديدة، وشيء مشابه ينطبق على الطلب (الشامل)، وعلم النفس والعلاج النفسي، وأخيرًا علم الاقتصاد الذي ننغمس فيه نحن المدربين سواء رغبنا أم أبينا، ولكي نعطي نموذجًا على الإطار الفكري الجديد سوف نتناول نظرية عصر ـ رجل الماء.

كما يعرف الفلكيون الهواة من أيام دراستهم، فإن تمديد محور الأرض يشير إلى جزء من السماء، والذي نسبه الفلكيون منذ القدم إلى نجمة معينة، والآن يقوم محور الأرض بحركات دائرية تؤدي إلى أنه بعد «عام عالمي صغير» يعادل تقريبًا 2.100 عام أصبح محور الأرض يشير إلى منطقة أخرى يمثلها حيوان في حين أن محور الأرض الممتد حتى 1950 يدخل منطقة الدرجة 30 لصورة «السمك»، ثم بدأت من عام 1950 في الدخول إلى منطقة «رجل الماء» والتي ستتحول مرة أخرى لعام 2100، وهذا ما يتعلق بالحقائق الفلكية التي لا خلاف عليها.

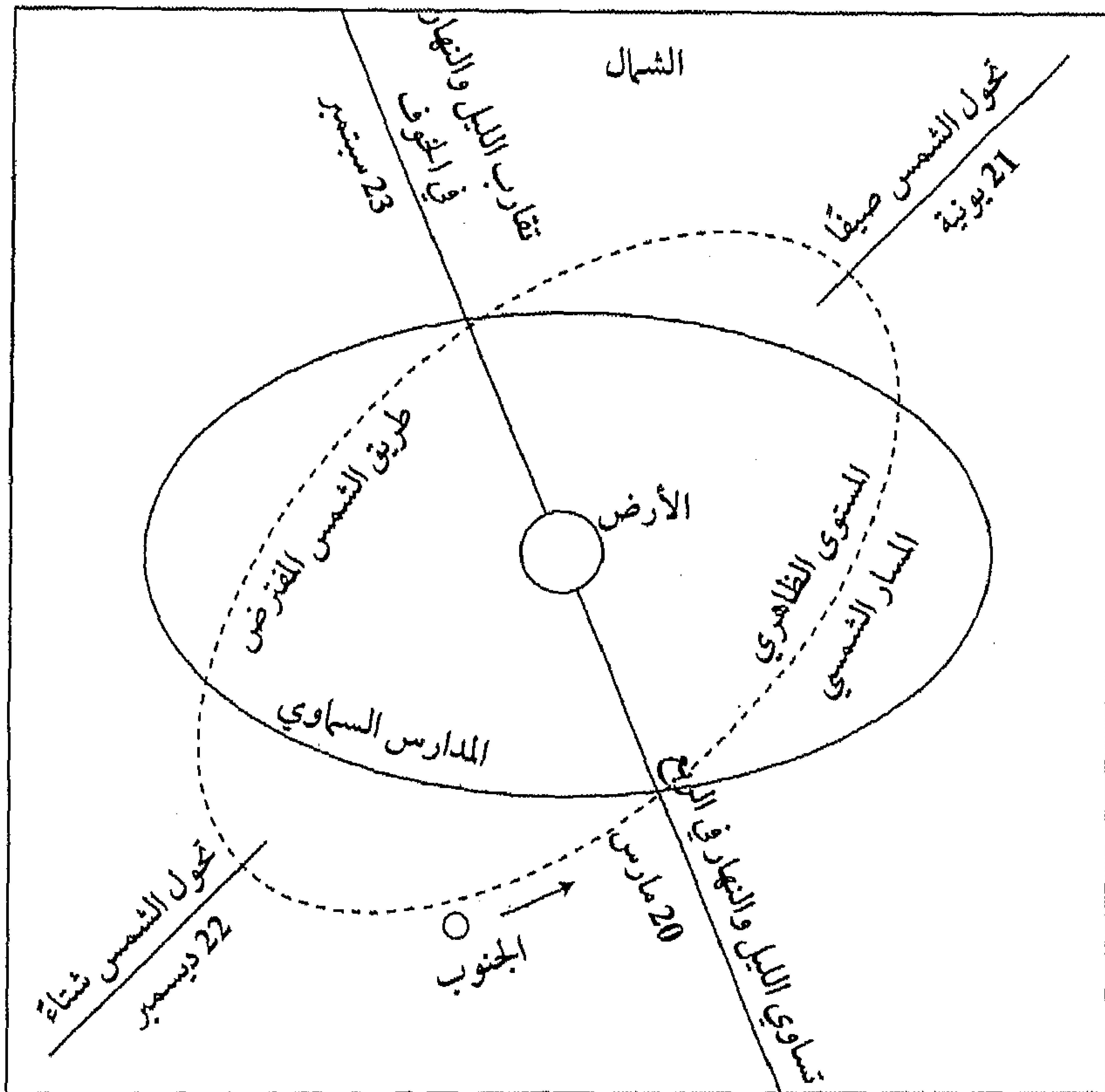
والآن تضاف إلى ذلك الشروح الفلكية لتلك الأحداث السماوية، ويعبر الفلكيون عن ذلك بقولهم إن كل فترة عالمية يتم التعبير عنها «بعام عالمي صغير» يساوي 2100 عام ويعبر في نفس الوقت عن مبدأ فكري يخترق كل شيء ويلونه.

وكما يقول الفلكيون الجادون فإننا نعيش فترة انتقال بين عصر الأسماك وعصر رجل الماء، وهذه الفترة الانتقالية ـ تتكون دائمًا من ثلاثة أشهر عالمية تحت رسم: التوأمان، والثور والجدي (ويتكون كل منها من 175 سنة)، في حين تستمر فترة الأسماك من 1425 حتى 1950، ويصف ألفوتس روزيترج تلك الفترة وتأثيرها كالتالي:

«إن نبض الحياة الذي يؤثر من خلال علامات الربيع المذكورة يهدف إلى تحديد الأمور في عالم الحواس، والاستمتاع بها والسيطرة عليها عقليًا، وفي المرحلة الأولى من العصر الحديث وفي ظل برج التوأمان (1425 ـ 1600) تمكن الإنسان من خلال عقله الباحث والحاسب من إدراك

العالم وظواهره، وفي الجزء الأوسط من المرحلة النهائية وتحت رمز الثورة (1600 - 1775)، أي في عصر الباروك تم اعتبار العالم مجالًا للاستمتاع، أما في فترة الكبش (1775 - حتى 1959) فقد تراجع تأثير التقاليد وأصبح العمل ساريًا فقط في الحاضر، من خلال الأعمال الرائدة، وتم استغلال العلم بصورة أنانية مفرطة، وأعلن أن التقدم كامن في الاستمرار، كما أن الاتجاهات الخلاقة برزت بشكل خالص ورائع في مجال العلم والتكنولوجيا - فأصبح الاتجاه في هذا الشهر العالمي الأخير المسمى بعصر السمك هو حشد كافة الإمكانيات.

وتمثلت نهاية تلك الفترة الانتقالية بالعلمنة، ليس فقط للدين، ولكن لكل القيم الثقافية، وهكذا فإن ما بدأ سلسلة من الإصلاحات والنهضة الضخمة في إطار حركة التجديد، قد انتهى بعد شمول القوى الخلاقة المنطلقة إلى إحساس بالشك والعدمية، والمادية وإلى احتقار الإنسان وانتهاك آدميته.



ولأن إنسان المستقبل لم يعد يشعر بارتباطه بأي نوع من التغيير ويشعر بأنه إنسان مستقل، فقد أصبح ينظر من خلال تكوينه العقلي المستقل إلى جسده، وكل ما هو عضوي من الناحية الوظيفية البحتة ـ أي كأداة لإبراز المتعة أو الإنجاز كيفما شاء.

وقد أدى ذلك النكوص عن الأمور العضوية وما ارتبط به من غياب المقاييس إلى خسارة فادحة لمبادئ الجمال، فإذا تراجع الاحترام والدعوة إلى الجمال فإن ذلك سيجعل القبح يحل محلهما، كما بدأ يتضح تدريجيًا في مجال الفن، كما ساعد ذلك على تصاعد الأداء الوظيفي بلا روح وإلى تطرف الأمور وتفاقمها والترويج للمتعة الزائفة.

ولكن تراجع احترام إنسان المستقبل أمام النمو المادي وفردية الحياة المعاشة، سوف يؤدي إلى كوارث «طبيعية» ذات أبعاد لا نعرفها حتى اليوم، ولأن الإنسان لن يتمكن من ترويض الوحوش التي أطلقها، فإن ذلك سيؤثر كذلك على نفسيته حيث ستقع تأثيرات عقلية جماعية بصورة لم تشهدها الأرض من قبل على هذا النحو.

ويمكن تلخيص المسألة كالتالي: سوف يشهد العالم خلال عصر «رجل الماء» أي خلال الألفي عام القادمة انفجار للعقل الإنساني، وسيطول الإنسان النجوم وسيعمل من خلال عدم التزامه في نظامه القيمي إلى إثارة كوارث لم يعرفها كوكبنا من قبل ولم يتخيل حدوثها، وهذه التحولات الجسدية سيكون لها تأثيرات نفسية: «حيث ستحدث تجاوزات تصل إلى حالة الفصام الجماعي في حياتنا اليومية، وسوف يحاول الحكام السيطرة على الإنسانية «التي فقدت تحللها» من خلال كافة أنواع الأيدلوچيات.

وأيًّا ما كان موقفكم من علم الفلك أيها القراء الأعزاء: ستضطرون للإقرار بأن المرء بدأ يلحظ بوادر تنبؤات رجال الفلك الجادين، وهي تتحقق في مختلف مجالات الحياة، بداية من تلويث كوكبنا وتسميمه بشكل متواصل، وثقب الأوزون والتغيير المناخي، حتى التلاعب بالچينات ـ ومن يغمض عينيه أمام تلك المشاكل الجديدة أو يحاول التهوين من شأن الكوارث وتبسيطها، إما أن يكون غبيًّا أو آثمًا، ولذا يجب على المدرب ألا يجعل المرء يستغله ليقوم بدور مساعد في هذه الجريمة إذا كان لا يزال لديه قدر من الاحترام لنفسه، وأن يفهم دوره كمحفز يريد مساعدة الآخرين على التغلب على مشاكلهم بصورة أفضل مما سبق وبدون أية تحفظات أخلاقية.

المدرب الذي يعمل على تطوير نفسه:

سأبدأ الفقرات التالية بالتحدث عن إمكانيات التأثير التي يتمتع بها الفرد بسرد مقولة ربما لا تكون مقبولة منكم في البداية؛ إذ إنني أعتقد «أنه ليس في وسع أي إنسان أن يقنع إنسانًا آخر «بأنه يجب عليه تغيير نفسه» ويعلق ماريلين فيرجسون على ذلك «Marilyn Fengusos» بقوله:

«يحرس كل منا بوابة نحو التغيير لا يمكن فتحها سوى من الداخل، ومن ثم لا نستطيع فتح بوابة شخص آخر سواء من خلال محاولات الإقناع أو مخاطبة المشاعر».

ومن المنطقي أن يؤدي مثل ذلك الفكر، قياسًا إلى مهنتنا، إلى سؤال مباشر: هل يعني ذلك أن المدرب ليس في وسعه على الإطلاق تغيير سلوك المشاركين في الفصل الدراسي؟

فإذا وجهنا السؤال بهذه الطريقة، لن نستطيع الإجابة عليه سواء بالإيجاب أو بالنفي، وقبل تقديم إجابة شافية يجب في البداية توضيح ما الذي يعنيه تعبير «تطوير الذات»؟

إن الشخص الذي يجدد من نفسه هو من يقتحم تكوينه الذاتي من أجل نقله إلى مستوى أعلى، أي أن ذلك يعني حسب تفسير فيرجون المقنع أن الأمر في عملية تحويل الذات يتعلق بتوسيع الوعي الإدراكي، وبذلك يتم بالنسبة إلى المُجدد دعم كافة الخصائص الموجودة لدى الإنسان الخلاق بصورة قوية، مثلًا:

- رؤية شاملة.
- قدرة إحساس طفولية.
- توافر عنصر اللعب.
- إحساس بالتدفق.
- الاستعداد للمخاطرة مع كل شيء جديد.
- الاستغراق في موضوعات التأمل.
- الاستعداد للاقتناع بوجهة نظري السائدة عمومًا.
- استقبال الواقع كما هو دون تجميل.

وهناك وجهة نظر أساسية أخرى يجب أن ننظر من خلالها إلى ذلك الطراز من الناس، فمن يطور ذاته هو إنسان يفهم ذاته على أنه فرد في إطار الأبدية، كما يعرف أن الحياة تنتهي دائمًا بالهزيمة، أي بالموت.

ولكن: إن إدراك الأبدية لا يعني بالنسبة إلى من يجدد ذاته أن يشعر باليأس، بل العكس: فهو يعتبر أن الوقت المتاح له فيما بين الميلاد والموت بمثابة «فرصة لا تتكرر»، ومن ثم يوجه نفسه نحو «هدف محدد» كما يقول چان بول سارتر «Jeon P. Sarter»، أما السير ريتشارد بيرتون «Richord Burtm» فقد صاغ هذا المسعى كالتالي:

«تطوير الذات في ظل مراعاة الآخرين هو الهدف الوحيد والكافي للحياة الإنسانية».

والآن ـ فإن معظم الناس بمن فيهم من يفضلون اعتبار أنفسهم من «المثقفين» لا يهتمون بهذا المسعى نحو «تطور الذات» أو كما قال ماسلو «تحقيق الذات»؛ إذ إن معظم الناس يمشون «كالسائرين نيامًا» خلال هذا العالم، ومن ثم لا يكادون يستخدمون القدرات الهائلة لعقولهم الرائعة، ويفضلون ترك أنفسهم لتوجيهات وسائل الإعلام، بدلًا من أن يفكروا بشكل مستقل؛ لأن التفكير المستقل والمثمر يتطلب المخاطرة بأن يعرف المرء عن أنفسه أمورًا لا يريدها مطلقًا.. فمن ذا الذي يريد «حقًّا» أن يعرف طبيعة نفسه؟

فإذا كان كبار الباحثين في المخ يدعون اليوم، مثل جون إيكليس «John Eccles» أن معظم الناس لا يستخدمون سوى 10% من طاقتهم المخية ـ فكيف يفترض المرء بأن المدربين على وجه الخصوص سوف يستخدمون مخهم بشكل فعال؟

وليس في نيتي أن أبدأ بتعنيف المدربين، خاصة أنه ليس ذلك من حقي؛ لأن كل شخص يستطيع في النهاية أن يشكل حياته بالصورة التي يراها مناسبة، إلا أن مقصدي أيها الزملاء الأعزاء أن أدفعكم إلى التفكير في أنفسكم قليلًا؛ لأن المدربين الناجحين على وجه الخصوص يتعرضون أحيانًا لخطر السقوط في بحر الروتين، الأمر الذي يجعلهم يديرون فصولهم بشكل روتيني.

ولنعد الآن إلى السؤال الذي طرحته في البداية: هل في وسع المدرب أن يغير سلوكيات الدارسين؟ نعم يستطيع ذلك، ولكن في ظل توافر شرطين!.

ولكي أوضح لكم ذلك تمامًا أود في البداية الاستناد إلى أقوال المهاتما غاندي، حيث إن جوهر وسيلته التي أسماها «سايتا جراها» (Satyagraha)، يتمثل في:

«لن أواجهك بالعنف، ولكن بقوة الحقيقة وقوة قناعاتي... وعندما تشعر بحقيقة نواياي وبشعوري وتقديري لاحتياجاتك، فسيكون رّد فعلك تمامًا مثله لو أنني حاولت تحقيقه من خلال التهديد، والتفاوض، والرجاء أو استخدام القوة الجسمانية:

أما الشرط الثاني فسيقول إن أفضل وسيلة لتغيير السلوك عند الآخرين هو إعطاء «المثل الشخصي»، وقبل أكثر من عشر سنوات حذر إيريش فروم ـ Erich Fromm» من أن أي فكرة عظيمة وشاملة لن يكتب لها البقاء طالما لم تتجسد في الإنسان، حيث إن حياته هي نفسها الرسالة، ويُعتبر غاندي كذلك هو شاهد الملك على ذلك.

وهنا يمكننا الإجابة بوضوح تام عن السؤال السابق؛ حيث يكون في مقدور المدرب أن يغير سلوكيات الدراسين من خلال:

1- إذا عمل على تحقيق ذاته لكي يكون من نوعية «من يجسدون أنفسهم».

2- إذا أصبح نتيجة لذلك العمل المستمر على ذاته «شخصية مستقلة» التي يمكن للآخرين أن يروا أنفسهم فيها.

3- إذا تمكن من التأثير من خلال نموذجه الشخصي، ويكون له موقف إنساني إيجابي من المشاركين في الفصل الدراسي.

4- إذا كان مواكبًا باستمرار للتقدم العلمي.

وبذلك يمكن المدرب المنفتح عقليًا ـ وكذلك المعالج النفسي الجيد ـ من إقامة علاقة تتسم بالتناسق والقبول والتواصل مع الدراسين (الناضجين!)، ويمكنه استكشاف احتياجاتهم التي لم يعبروا عنها، وكذا صراعاتهم وآمالهم ومخاوفهم، ومع كل الاحترام لاستقلالية الدارس يجب على المدرب أن يقضي معظم الوقت في تقديم المساعدة للإجابة على كافة التساؤلات، بدلًا من طلب الإجابات الصحيحة ـ لأنه ليس في وسع أي شخص أن يفرض على شخص آخر أن يتعلم! ولذلك قال العظيم جاليليو إن المرء لا يستطيع سوى أن يساعد الآخر على اكتشاف

رغبته الذاتية في التعلم، وهكذا فإن المدرب الجيد يساعد الدارسين على فتح أعينهم وتحرير أنفسهم وينبههم إلى إمكانيات الاختيار المتاحة أمامهم؛ لأننا لا نتعلم سوى ما أردنا دائمًا - بدون وعي - أن نتعلمه!

سأدرس لكم المدرب المتفوق!

الزميلات والزملاء الأعزاء، بسبب تعدد وظائف المدرب فإنني أعتبره جزءًا هامًّا من مجتمعنا الصناعي الحديث؛ حيث لا يستطيع ملاحظة التغييرات التي طرأت على كافة مجالات الحياة والتعامل معها فكريًّا وقبولها آخر الأمر، سوى من هم مستعدون دائمًا لذلك، ويجب أن يتم تشجيعهم جميعًا بشكل من الأشكال، ولأن هناك قدر قليل من القيادات التي تستطيع بالفعل التشجيع أصبح لزامًا على المدربين القيام بدور أساس تمامًا هنا؛ حيث لن يصبح في وسع مدرب «عصر رجل الماء» أن يكتفي بأن يحكى للدارسين عن تكنيك الحديث والمعارضة أو أساليب القيادة واتخاذ القرار، ولأن العاملين في الشركات، وخصوصًا أن قياداتهم يواجهون دائمًا مهامًا صعبة، فإنهم يكونون أساسًا في حاجة إلى الدعم النفسي، وأن يتعلموا كيفية مواجهة الضغوط التي تنشأ عن الأرقام غير الواقعية المطلوب تحقيقها، وضغوط المواعيد المستمرة وتزايد المسؤوليات المستمر، ولقد بدأ يتضح منذ الآن بالفعل بأنه في ظل الاقتصاد العالمي المضطرب لم يعد «كبار المديرين» يحصلون على الميزات التي كانت تتيحها لهم دراستهم في أعلى المعاهد الدراسية، مثل هارفارد أو فونتانا بلو «Fontaine Bleau»، ولأن كافة الأفكار الاقتصادية بلا استثناء التي تم تدريسها في تلك المعاهد الكبيرة قد فشلت في الواقع العملي، فإنها برهنت حاليًّا على أنها عائق أمام المديرين الذين كانوا يزهون وهم يستلمون شهاداتهم.

وقد تحدثت الترنيدليتر «Trend Leter» عن هذه المشكلة من خلال مناقشة مقال نشر في «الفانينشيال تايمز» في 1986/4/9: «تدريب الإدارة للمستقبل: أجرى معهد الإدارة الدولي (IMI) في جينيف بحثًا حول طريقة تدريب المديرين مستقبلًا، ومن بين من تم سؤالهم الشركات التي تشارك في دراسات (MBA) بمعهد الإدارة الدولي حول المتطلبات المتوقعة، وقد قرر تقرير (IMI) أن معظم أساليب التدريب المستخدمة اليوم إما أنها تقادمت أو غير كافية؛ لأنها تقدم القليل جدًّا من أجل إحداث التغييرات المنشودة على وجه السرعة، مثل تعارض الأساليب

التكنولوچية، والتداخل مع مجالات جديدة، وتقصير منحنى عمر المنتجات، وعلمنة الاقتصاد... إلخ، ويقال أيضًا إن كثيرًا من تلك التغييرات لم يمكن التنبؤ به، ولذلك يجب أن يتسم تصرف المديرين مستقبلًا بعدد أكبر من المرونة، وأن يكونوا منفتحين بصفة خاصة أمام الأفكار الجديدة، وأن يكون في وسعهم أن يناقشوها في نفس الوقت، ويجب أن يكون الهدف الأساسي لتدريب المديرين الربط بين الشركات وضرورات السلوك العملي، وأن يتم ذلك من خلال نقل مركز الثقل بعيدًا عن التحليل الرقمي الخالص، وتجميع المعلومات والتواصل بين مصادر المعلومات المختلفة، وفي هذا الإطار تعرضت الحالات التقليدية التي روجت لها IMI لانتقادات حادة؛ حيث إنه لا مجال هنا للقدرات الخلاقة، ولا يتم ذكر الأساليب الجديدة بسبب المنافسة، وبالنسبة إلى الحالات المستقبلية يتم ذكر المعلومات على ثلاثة مستويات في إطار «منظومة تشخيصية»: المجال المحيط بالشركة، والقطاع التجاري بأسواقه، والواقع العملي للشركة، لذا من الضروري بالنسبة إلى المديرين الذين لديهم نظام إنذار مبكر أن يتزودوا بتلك المعلومات.

الخلاصة: إن الحيرة التي يشعر بها ما يسمون «بالمديرين الكبار» في معاهدهم المختلفة وكراسيهم الجامعية.. هي أمر غريب بالفعل؛ لأن الشيء الوحيد الذي يستطيعون تقديمه على المستوى الدولي، هو بعض المصطلحات الفنية الحديثة والتي لا يستطيع أحد فهمها، ولكنها تتجول بداية كعملة رائجة في النصف الغربي من كوكبنا.

وعمومًا فإنه من المؤكد أن تطاع التدريب بالصورة التي كانت سائدة منذ الخمسينيات على وشك أن يشهد تحولًا جذريًا، وهو أصبح الآن مختلفًا بالفعل عن ذي قبل، وهو ما يعطي المدربين الفرصة لكي يطوروا أساليب تدريبية جديدة؛ لأن أي معهد تدريبي في العلم لا يستطيع أن يدعي اليوم أن أسلوبه التدريبي هو وحده الصحيح، وهكذا فإننا اليوم نواجه في هذا المجال موقفًا كان واضحًا في مجال العلاج النفسي قبل 30 عامًا، إذ إنه ليست هناك وسيلة علاجية تدعي أنها الوحيدة السليمة، ولكن يجب على المعالج أن يستخدم هذه الطريقة أو تلك أو يربط بينهما حسب الحالة الصحية للمريض، وسوف يتصرف المدرب التقدمي بصورة مشابهة؛ لأنه سوف يستخدم هذا الأسلوب أو غيره أو حتى أسلوب تدريبي جديد اكتشفه بنفسه ليتناسب ذلك مع احتياجات الشركة التي يدرّب موظفيها. وسيكون النجاح وحده هو الذي يحدد (فيما

بعد كالعادة) ما إذا كان المدرب على حق أم لا، ولذلك أنصحكم أيها الزملاء بعدم الدخول في مناقشات مع رؤساء الشركات حول جدوى أو عدم جدوى الوسائل التي يطبقونها، وكل ما عليكم أن تعملوا بهمة، ولا تثيروا الشك خلال المفاوضات في أنكم الأشخاص المناسبون تمامًا كمدربين لهذه المهمة، وأنكم سوف تسيطرون على المشكلة تمامًا.

وسوف أحاول في نهاية هذه المقالة حول «المدرب في عصر رجل المساء» وضع صورة للمدرب المتفوق كما أتخيلها.

المتطلبات اللازمة للمدرب المتفوق:

يجب وفقًا للموقف الاقتصادي العالمي وما ينشأ عنه من مهام بالنسبة إلى المدرب المتفوق أن يكون متأهبًا قدر الإمكان في مجالات:

- تحليل الموقف والشخصيات الفاعلة فيه.
- تقويم الموقف فيما يتعلق بالتأثير المشترك لمختلف العناصر.
- القدرة على الإحساس النفسي الذي يتيح علاج القيادات التي تشعر بالتوتر.
- قدرات تربوية تساعد على فهم وشرح النماذج السلوكية الجديدة الضرورية.

إن المشكلة الأولى في المجال الاقتصادي بأكمله هي المتعلقة بالتحفيز، بداية بالمدير، ثم بقية العاملين، وعندما تكون هناك مثلًا إستراتيجيات تسويقية جديدة، سيقوم المدربون الأكفاء مستقبلًا بالتأكيد بأداء مهمة التحفيز الأولى، ولكي يستطيع ذلك المدرب المتفوق أداء هذه المهمة، يجب:

- أن يكون شخصية سليمة نفسيًا، هادئًا ومن ثم مقنعًا.
- أن يمثل موقفًا أخلاقيًا لا غبار عليه.
- أن يوضح من خلال عمله لكافة العاملين في الشركة صاحبة المهمة بداية من الرئيس حتى القوى العاملة ـ أنه يتسم بالنزاهة ويقدم المساعدة للجميع من أجل تحقيق الهدف المنشود بأقل قدر ممكن من خسائر الاحتكاك الإنساني.

وتعتبر الكفاءة المتخصصة للمدرب المتفوق فيما يتعلق «بعمله»، مثل معرفته بأساليب القيادة، والخطابة، وتكنيك الحديث... إلخ. هي أساس طبيعي مفترض بحيث لا نحتاج إلى الخوض هنا في تلك النقاط.

كلمة ختامية على مستوى مختلف:

ينبغي على المدرب المتُفتح عقليًا الذي وصفته أيضًا «بالمدرب المتفوق» أو «المدرب التقدمي» أن يعمل طول عمره من أجل تحقيق ذاته، وأن يتخذ موقفًا إيجابيًّا تجاه طلابه، أو بعبارة أخرى:

ينبغي أن يعمل باستمرار لتطوير نفسه، وأن يضع هدفًا نصب عينيه، وأن يتحمل المسؤولية عن أقداره، وأن يتقبل الآخرين كما هم ـ وهنا لن يفشل في مهنته!

ونعود من جديد إلى البداية: عليك أن تسير يقظًا في هذه الحياة ـ وليس كشخص نصف ميت! ولا تسير مع القطيع مدعيًّا أن كل شيء على ما يرام، واسمح لنفسك بملاحظة القذارة التي يكومها القادة في مجالي السياسة والاقتصاد بصورة مستمرة، وحاول في موقعك إنقاذ ما يمكن إنقاذه، خصوصًا لكي تعطي لطلابك قدرًا من الشجاعة والثقة، وعليك أن تتذكر كل صباح عندما تستيقظ ما طالب به الفيلسوف «كانت»:

«لتكن لديك الشجاعة لكي تستخدم عقلك».

«الحلول»

الاختيار 1- الواجب1:

إذا أردنا أن نقول شيئًا حول شخصية فريدريش «Friedrichs» علينا أن نستعيد إلى الذاكرة المعلومات التي ذكرناها في دراسة الحالة:

فريدريش من العمال المتشددين، وقد قضى معظم أوقات فراغه في مكتب تصميمات، وهو غير متزوج، بل ليست له حتى صديقة، ومن المؤكد تبعًا لذلك أنه ليست لديه دائرة أصدقاء، وإلا لكان قد قضى وقت فراغه معهم، ويقدره زملاؤه كشخص له خبرة ـ أما فيما عدا ذلك فلا يهتمون به إلا كمساند لهم.

ومن الناحية النفسية تبدو لنا صورة إنسان مع مركبات نقص واضحة، أي أن إحساسه بقيمته الذاتية ضعيف للغاية، وهو يحاول موازنة تلك الحالة من خلال الحاجة الماسة إلى إثبات الذات، ومن ثم فإن كل مسعاه هو نحو أن يبرهن لعالمه مدى مهارته وعبقريته.

ولا شك في أن فريدريش تلقى خلال طفولته وصباه أقل قدر ممكن من الحنان، أي أنه لم يتلق أي مدح على الإطلاق، وربما أهمله والداه أو وقفوا حائلًا أمام نمو شخصيته من خلال التربية الاستبدادية القهرية، وتشير كافة الأمور إلى أن فريدريش أصبح صالحًا لتلقي العلاج النفسي.

وكما سمعنا فإن من الضروري أن يكون هناك تقدير من جانب الآخرين من أجل التوصل إلى «ثقة سليمة بالنفس»، ولذا يمكن أن ننصح من يتساءلون عن ذلك من الدارسين في الفصل بما يلي:

1- حاولوا إقامة علاقة إنسانية وثيقة مع فريدريش.

2- اجعلوه يلحظ باستمرار أنكم تقدرونه كإنسان، وليس فقط كمصمم يتسم بالبراعة.

3- اجعلوه يقدم لكم «النصح» بين الحين والآخر في المجالات الخارجة عن نطاق تخصصه، مثل مودة الرجال، أو شراء السيارات.

4- حفزوا معاونيه على دعوته إلى الأنشطة الجماعية الخاصة، مثل قضاء أمسية في لعب البولنج!

5- أرسلوه إلى عدة فصول دراسية جيدة خاصة بالحساسية.

6- لوحوا له بإمكانية الحصول على مكانة كبيرة في الشركة، وأوضحوا له في نفس الوقت أنه من أجل ذلك يحتاج إلى دراسات إضافية في مسألة «العلاقات الإنسانية».

الاختبار 2ـ الواجب 2:

لنستحضر في البداية بعض المعلومات الأساسية المتاحة في تقرير مدير «مركز إعداد البيانات».

هناك في البداية ملحوظته التقليدية: «طبيعي ألا يكون لدى وقت للاهتمام بمعاناة العاملين: «ثم تمت كتابة برنامجين فاشلين أحدثا أضرارًا جسيمة، حيث إن هناك طبيبة مجرية يبدو أنها تعرف شيئًا عن البرمجة، وكان هناك مبرمجان قد استقالا منذ وقت قصير، وكان أحدهما يعمل في مركز قيادي، وكانا يشعران بغضب شديد من السيدات في المكتب.. كما كانت العلاقة أيضًا معركة بين مدير مركز إعداد المعلومات وبين رئيسه ويقول عنه: «إنه يجلس في مكتب ضخم ويهتم بالسياسة.. وعندما أطلب منه اتخاذ قرار، يقول ببرود شديد: «إن هذه مشكلتك أنت! ويمكنني أن أعطي للدارس الإجابة التالية:

«السيد فلان» إن حالتك مهمة، ولكنها ليست غير عادية، ولذلك هناك علاج لها ولكن هل تتقبله؟... وكما أرى الموقف فإن هناك سببين وراء خلافك الدائم مع زملائك، أولًا هناك نقاط ضعف تنظيمية داخل قسمك، وإلا لما حدث أن يتم وضع برنامجين فاشلين في الكمبيوتر، إلا أن الأكثر صعوبة هو ضعف القدرة على التواصل لديك؛ لأنك من ناحية لا تهم بمعاناة العاملين معك، ومن ناحية أخرى يبدو أنك لا تكاد تتبادل معهم الحديث.

وخلافًا لذلك فلا يبدو أن موقفك عسير بالصورة التي تتصورها؛ لأنك إذا لم تكن جيدًا في تخصصك، لما كان الرئيس قد اختارك بين أربعة مصممين، وأن يجعلك نائبًا له، ومن الواضح أنه أوكل إليك القيام بمهام أساسية حقًا، أي أنه يمنحك حرية التصرف؛ مما يبرهن على أنه يثق في كفاءتك.

ومن ناحية أخرى يبدو أنك «تسحب» معك منذ زمن أساليب سلوكية عفا عليها الزمن، وربما تفضل العمل مع رؤساء ليست لديهم أفكار حول معاونيهم ولا يحاولون التحدث معهم، وربما تكون قد التزمت بذلك التصرف ببساطة بدون أن تفكر فيه، وربما لم تتح لك من قبل إمكانية للمقارنة.. فإذا أردت الآن التفكير من جديد في نتائج النشاط الجماعي التي ناقشناها هنا ـ مع ذكائك الحاد الموجود فعلًا ـ سوف تدرك بالفعل أن الأمر لا يتعلق بتقديرات نظرية، ولكن بمعاونة حقيقية من أجل الواقع العملي، فإذا استخدمت ذلك، فسوف تتحول مشكلتك إلى رماد».

ملحوظة: هناك عمومًا طريق أكثر رقة لإرضاء مثل ذلك الدارس:

أعط سؤاله إلى المجموعة الدراسية! وسوف يوجه أعضاءها بدرجة أو بأخرى انتقادًا عنيفًا لمدير مركز المعلومات، ثم تقوم أنت بعدها بعمل ملخص للانتقادات والتخفيف من حدته وتغلفه بشكل مناسب، إلا أن غضبه ـ إذا لم يعجبه النقد ـ لن يتجه نحوك كمدرب للفصل الدراسي!

اختبار تمهيدي: نفسية البيع وتكنيك البيع

1R, 2R, 3F, 5F, 6F, 7R, 8R, 9R, 10F, 11F, 12F, 13F, 14R, 16F, 17F, 18F, 19R, 20F, 21R, 22F, 23F, 24R, 25R, 26F, 27R, 28F, 29R, 30R, 31F, 32R, 33R, 34F, 35F.

اختبار ختامي للتدريب على البيع:

الأقوال التالية هي الصحيحة:

1G, 2C, 3a, 4G, 5C, 6a, 7G, 8a, 9c, 10a, 11G, 12c, 13G, 14a, 15C, 16C, 17a, 18a, 19C, 20c, 21G.

المراجع

Achterberg, Jeanne: *Die heilende Kraft der Imagination.* Bern/München/Wien, 1987.

Adler, Alfred: *Individualpsychologie in der Schule.* Frankfurt a. M., 7. Aufl., 1996.

Adorno, Theodor W.: *Studien zum autoritären Charakter.* Frankfurt a. M., 1973.

Adorno, Theodor W.: *Erziehung zur Mündigkeit.* Frankfurt a. M., 1972.

Antes, Klaus (Hg.): *Erziehung zur Anpassung.* München, 1973.

Antons, Klaus: *Praxis der Gruppendynamik.* Göttingen, 8. Aufl., 2000.

Argyle, M.: *Soziale Interaktion.* Köln, 1972.

Ashauer, Günter (Hg.): *Handbuch des audio-visuellen Lehrens und Lernens.* Stuttgart, 1974.

Augstein, Rudolf: *Jesus Menschensohn.* Gütersloh, 1999.

Battegay, Raymond: *Der Mensch in der Gruppe.* Bern, 4. Aufl., 1973.

Baumann, Werner: *Psychologie für eine künftige Gesellschaft.* München, 1972.

Beadle, Muriel: *Begreif doch, was dein Kind begreift.* München, 1971.

Berendt, Joachim Ernst: *Nada Brahma.* Frankfurt a. M., 1983.

Berlyne, D. E.: *Konflikt, Erregung, Neugier.* Stuttgart, 1974.

Berne, Eric: *The structure and dynamics of organisations and groups.* New York, 1966.

Berne, Eric: *Was sagen Sie, nachdem Sie Guten Tag gesagt haben?* München, 2001.

Bettelbeim, Bruno: *Liebe allein genügt nicht.* Stuttgart, 1971.

Birkenbihl, Michael: *Chefbrevier.* München, 2. Aufl., 1992.

Birkenbihl, Michael: *Karriere und innere Harmonie.* München, 1991.

Birkenbihl, Michael: *Tu gern, was ich möchte! Motivation, Werbung, PR.* Birkenbihl Manuskript Drucke, Odelzhausen, 1988.

Birkenbihl, Michael: *Hinwendung zur Esoterik.* Birkenbihl Manuskript Drucke, Odelzhausen, 1987.

Birkenbihl, Vera F.: *Birkenbihls Denkwerkzeuge.* mvg, München, 3. Aufl., 2007.

Birkenbihl, Vera F.: *Kommunikation für Könner.* mvg, München, 28. Aufl., 2007.

Birkenbihl, Vera F.: *Stroh im Kopf? Vom Gehirn-Besitzer zum Gehirn-Benutzer.* mvg, München, 2. Aufl., 2007.

Birkenbihl, Vera F.: *Jeden Tag weniger ärgern.* mvg, München, 6. Aufl., 2006.

Birkenbihl,, Vera F.: *Sprachenlernen leicht gemacht. Die Birkenbihl-Methode, Fremdsprachen zu lernen.* mvg, München, 24. Aufl., 2006.

Birkenbihl, Vera F.: *Kommunikationstraining.* mvg, München, 23. Aufl., 2002.

Birkenbihl, Vera F.: *Gehirn und Gedächnis,* in: *Enzyklopädie Naturwissenschaft und Technik.* mi, Landsberg, 1983.

Blakeslee, Thomas R.: *Das rechte Gehirn.* Braunschweig, 4. Aufl., 1992.

Bloom Benjamin u. a.: *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich.* Weinheim, 5. Aufl., 1976.

Brezinka, Wolfgang: *Von der Pädagogik zur Erziehungswissenschaft.* Weinheim, 1971.

Brocher, Tobias: *Gruppendynamik und Erwachsenenbildung.* Braunschweig, 1969.

Brody, Sylvia: *Angst und Ich-Bildung in der Kindheit.* Stuttgart, 1974.

Capra, Fritjof: *Wendezeit.* Bern/München/Wien, 11. Aufl., 1986.

Charon, Jean E.: *Der Geist der Materie.* Wien/Hamburg, 1982.

Colegrave, Sudie: *Yin und Yang.* Frankfurt a. M., 12. Aufl., 1994.

Correll, Werner: *Lernpsychologie.* Donauwörth, 1976.

Cronbach, Lee: *Educational Psychology.* New York, 1963.

Däumling/Fengler/Nellesen/Svenson: *Angewandte Gruppendynamik.* Stuttgart, 1974

de Bono, Edward: *Das spielerische Denken.* Reinbek, 1974.

Delgado, José: *Gehirnschrittmacher.* Frankfurt a. M., 1971.

Dinkeyer/Dreikurs: *Ermutigung als Lernhilfe.* Stuttgart, 1970.

Dreikurs, Rudolf: *Psychologie im Klassenzimmer.* Stuttgart, 1975.

Dunkel/Vogl: *Psychologie und Pädagogik für Ausbilder.* München, 1977.

Dychtwald, Ken: *Körperbewußtsein.* Essen, 7. Aufl., 1996.

Edwards, Betty: *Das neue Garantiert Zeichnen lernen.* Reinbek, 2000.

Edwards, Harry: *Wege zur Geistheilung.* Freiburg i. Br., 1999.

Eibl-Eibesfeld: *Der vorprogrammierte Mensch.* Wien, erw. Neuaufl., 1985.

Erikson, Erik H.: *Kindheit und Gesellschaft.* Stuttgart, 13. Aufl., 1999.

Fassbender, Siegfried: *Wie lehrt und lernt man Management?* Frankfurt a. M., 1973.

Feldmann, Paul: *Erfahrungen von morgen.* Düsseldorf, 1971

Fiedler/Chemers/Mahar: *Der Weg zum Führungserfolg.* Stuttgart, 1979.

Freibichler, Hans: *Praxis der Teamarbeit.* Stuttgart, 1976.

Fröhlich, Arnold: *Die auditiven, visuellen und audiovisuellen Unterrichtsmittel.* Basel, 1974.

Fromm, Erich: *Haben oder Sein.* Stuttgart, Neuaufl., 1992.

Geyer, Horst: *Über die Dummheit.* Wiesbaden, 1984.

Golowin, Sergius: *Die Welt des Tarot.* Basel, 9. Aufl., 1992.

Gordon, Thomas: *Familienkonferenz.* Hamburg, 1993.

Groothoff, Hans-Hermann (Hg.): *Pädagogik.* Frankfurt a. M., 1969.

Hage, Walter: *Gewinne mit dem Wort.* Oldenburg/Hamburg, 1971.

Halacy, D. S.: *Geheimnis Intelligenz.* München, 1972.

Halpern, Steven: *Klang als heilende Kraft.* Freiburg i. Br., 1985.

Heintel, Peter: *Das ist Gruppendynamik.* München, 1974.

Herber, Hans-Jörg: *Motivationspsychologie.* Stuttgart, 1976.

Höchstetter, W. K.: *Die psychoanalytischen Grundlagen der Erziehung.* Starnberg, 1972.

Höger, Diether: *Einführung in die pädagogische Psychologie.* Stuttgart, 1972.

Inhoffen, Hubertus von: *Yoga.* München, 1983.

Jantsch, Erich: *Die Selbstorganisation des Universums.* München/Wien, Neuaufl., 1992.

Jaspers, Karl: *Denkwege.* München/Zürich, 1988.

Kelber, Magda: *Was verstehen wir unter Gruppenpädagogik?* Weinheim, 1972.

Kirst/Dieckmeyer: *Creativitäts-Training.* Stuttgart, 1971.

Klauer/Fricke/Rupprecht/Schott: *Lehrorientierte Tests.* Düsseldorf, 1975.

Krathwohl/Bloom/Masia: *Taxonomie von Lernzielen im affektiven Bereich.* Weinheim, 2. Aufl., 1978.

Kugemann, Walter: *Lerntechniken für Erwachsene.* Stuttgart, 1976.

Leon, Antonie: *Psychologie der Erwachsenenbildung.* Stuttgart, 1977.

Leonard, George B.: *Erziehung durch Faszination.* München, 1971.

Leonard, George: *Der Rhythmus des Kosmos.* Bern/Wien/München, 1983.

Lersch, Philipp: *Aufbau der Person.* München, 1970.

Leuenberger, Hans-Dietrich: *Das ist Esoterik.* Freiburg i. Br., 8. Aufl., 1999.

Lilly, John: *Das Zentrum des Zyklons.* Aarau, 2000.

Mackensen, Lutz: *Deutsche Etymologie.* Birsfelden/Basel, 1977.

Mager, Robert F.: *Motivation und Lernerfolg.* Weinheim, 1972.

Martens, Jens Uwe: *Verhalten und Einstellungen ändern.* Hamburg, 4. Aufl., 1998.

Maslow, Abraham H.: *Motivation und Persönlichkeit.* Olten/Freiburg 1981.

Maslow, Abraham H.: *Psychologie des Seins.* München, 4. Aufl., 1992.

Milz, Helmut: *Ganzheitliche Medizin.* Königstein/Ts., 1985.

Moreno, J. L.: *Gruppenpsychotherapie und Psychodrama.* Stuttgart, 4. Aufl., 1993.

Morlock, Martin: *Hohe Schule der Verführung.* Wien/Düsseldorf 1977.

Mucchielli, Roger: *Gruppendynamik.* Salzburg, 1972.

Ostrander/Schroeder: *Leichter lernen ohne Streß.* Bern/München, Neuaufl., 1990.

Pages, Max: *Das affektive Leben der Gruppen.* Stuttgart, 1974.

Papert, Seymour: *Mindstorms.* Kinder, Computer und Neues Lernen. Basel/Boston/Stuttgart, 1982.

Perls, Fritz: *Grundlagen der Gestalt-Therapie.* München, 8. Aufl., 1992.

Piaget/Inhelder: *Die Psychologie des Kindes.* Frankfurt a. M., Neuaufl., 1993.

Popper/Eccles: *Das Ich und sein Gehirn.* München, 3. Aufl., 1991.

Prigogine/Stengers: *Dialog mit der Natur.* München, 2. Aufl., 1993.

Rapaport, David: *Gefühl und Erinnerung.* Stuttgart, 1977.

Rattner, Josef: *Psychologie der zwischenmenschlichen Beziehungen.* Olten, 1969.

Rattner, Josef: *Psychologie des Vorurteils.* Zürich/Stuttgart, 1971.

Reiners, Ludwig: *Stilkunst.* München, überarb. Ausgabe, 1991.

Rohracher, Hubert: *Charakterkunde.* München, 1975.

Ropp, Robert S. de: *Das Meisterspiel.* München, 1978.

Rosenberg, Alfons: *Durchbruch zur Zukunft.* Bietigheim, 1971.

Rütter, Theodor: *Formen der Testaufgabe.* München, 1973.

Sader, Manfred: *Psychologie der Gruppe.* München, 4. Aufl., 1994.

Sbandi, Pio: *Gruppenpsychologie.* München, 1973.

Scheitlin, Victor: *Ausbildungstechnik in der modernen Unternehmung.* Stuttgart, 1970.

Schiff, Michael: *Sprachschulung und Redetechnik.* München, 1976.

Schmidbauer, Wolfgang: *Emanzipation in der Gruppe.* München, 1974.

Schützenberger, Anne: *Einführung in das Rollenspiel.* Stuttgart, 1976.

Schumann, Otto (Hg.): *Grundlagen und Technik der Schreibkunst.* Hamburg, 2000.

Schuré, Eduard: *Die großen Eingeweihten.* Bern/Wien/München, 15. Aufl., 1983.

Shah, Idries: *Die Sufis.* Köln, München 2000.

Sherwood, Keith: *Die Kunst spirituellen Heilens.* Freiburg i. Br., 6. Aufl., 1997.

Simonton/Matthew-Simonton, Creighton: *Wieder gesund werden.* Reinbek, 2001.

Sopp, Helmut: *Wie der Mensch wirklich ist.* München, 1976.

Steinmüller, Ulrich: *Kommunikationstheorie.* Stuttgart, 1977.

Stelly, Gisela: *Die Dummen und die Klugen.* München, 1972.

Stenzel, Gerhard (Hg.): *Friedrich Nietzsche. Werke in vier Bänden.* Salzburg, 1983.

Stern, I. P.: *Die Moralität der äußersten Anstrengung.* Köln/Lövenich, 1982.

Störig, Hans Joachim: *Kleine Weltgeschichte der Philosophie.* München, 16. Aufl., 1993.

Szondi, Leopold: *Freiheit und Zwang im Schicksal des Einzelnen.* Göttingen, 3. Aufl., 1989.

Taniguchi, Masaharu: *Die geistige Heilkraft in uns.* Freiburg i. Br., 1999.

Teilhard de Chardin, Pierre: *Der Mensch im Kosmos.* München, 1999.

Trevelyan, George: *Eine Vision des Wassermann-Zeitalters.* 4. Aufl., München, 1987.

Vernon, M. D.: *Wahrnehmung und Erfahrung.* Stuttgart, 3. Aufl., 1999.

Verres-Muckel, Manta: *Lernprobleme Erwachsener.* Stuttgart, 1974.

Vester, Frederic: *Denken, Lernen, Vergessen.* Stuttgart, Neuaufl., 1992.

Vester, Frederic: *Neuland des Denkens.* Stuttgart, Neuaufl., 1993.

Wahrig, Gerhard: *Deutsches Wörterbuch.* Gütersloh, 7. Aufl., 2000.

Watts, Alan: *Die Illusion des Ich.* München, 1980.

Watzlawick/Beavin/Jackson: *Menschliche Kommunikation.* Bern/Stuttgart, 8. Aufl., 1990.

Weiner, Bernard: *Theorien der Motivation.* Stuttgart, 1976.

Wilson, Colin: *Das Okkulte.* Berlin/Schlechtenwegen, 1982.

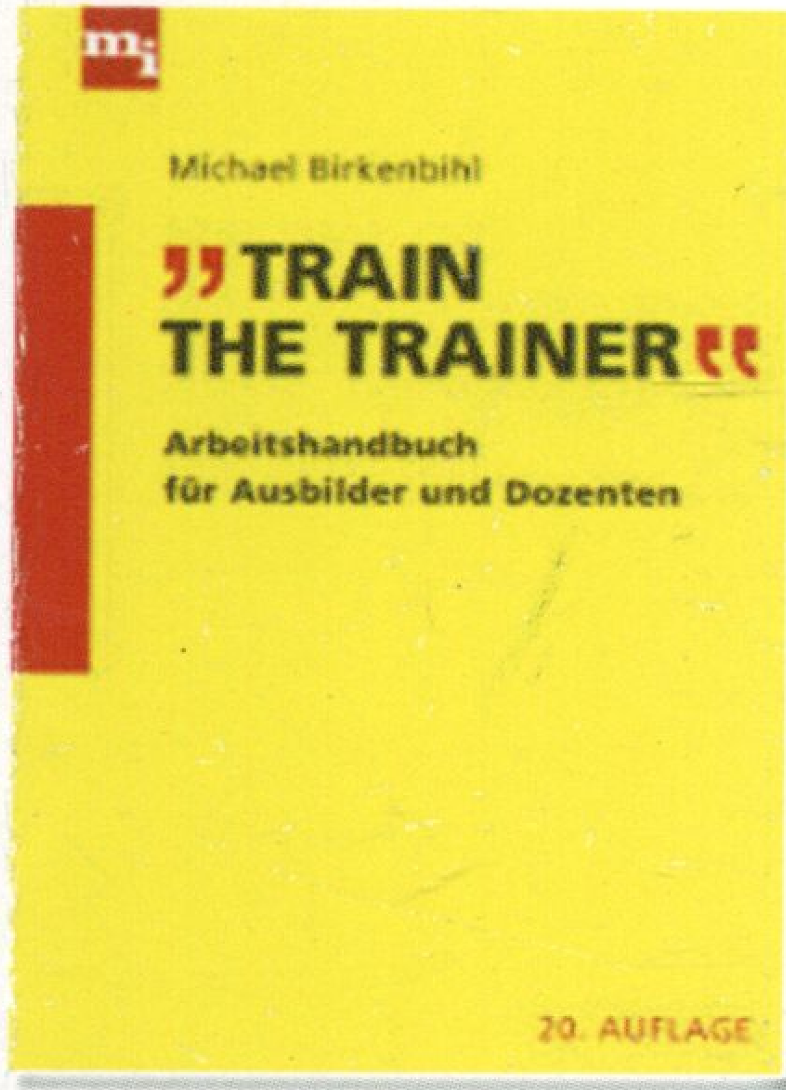
Einige neuere Bücher zum Thema Gedächtnis und Lernen (Empfehlung V. F. B.)

D'Avis, Winfried: *Der informierte Mensch.* Berlin, 1999.
Gelb, Michael J.: *Das Leonardo-Prinzip.* München, 2001.
Katz, Lawrence C./Rubin, Manning: *Neurobics – Fit im Kopf.* München, 2001.
Kotre, John: *Weiße Handschuhe.* München, 1996.
Langer, Ellen J.: *Kluges Lernen.* Reinbek, 2001.
Mellander, Klas: *Power Learning.* München, 2001.
Michalko, Michael: *Erfolgsgeheimnis Kreativität.* München, 2001.
Oech, Roger von: *Der kreative Kick.* Paderborn, 1994.
Rose, Colin/Nicholl, Malcolm J.: *M.A.S.T.E.R – Learning.* München, 2000.
Schacter, Daniel L.: *Wir sind Erinnerung.* Reinbek, 2001.
Scheele, Paul R.: *Das Gesetz der Natürlichen Brillanz.* Paderborn, 1999.
Scheele, Paul R.: *Photo Reading.* Paderborn, 1995.
Wenger, Win/Poe, Richard: *Der Einstein-Faktor.* Kirchzarten, 1997.

المؤلف في سطور

بروفسور د. ميخائيل بيركنبيهل (Michael Sirkenbile 21 - 1993) اهتم بعد الدراسة بأبحاث السوق والدعاية، وعمل عشر سنوات في المراكز الخارجية، وأصبح لسنوات طويلة خبيرًا في أساليب التدريب الحديثة، ويعتبر من قدامى الساحة التدريبية في ألمانيا، وأصبح منذ 1970 مدربًا مستقلًا ومستشارًا للشركات.

وهذا العمل هو أول وآخر كتاب لبيركنهيل: وظهرت أول نسخة عام 1972 وأصبح الكتاب مع مرور الوقت كتابًا أساسيًّا، وفي عامه الأخير قام بمراجعة الكتاب مراجعة شاملة من جديد، وتتولى ابنته ڤيرا ف. بيركنيهل برعاية وتحديث أعماله، أيضًا مستقبلًا، بناء على رغبته الصريحة.



المرجع الأساسي لجميع المدربين والمتدربين

يُعدّ هذا الكتاب - بحق - نموذجًا للكتابات الجادة الرصينة التي تتناول موضوع تدريب المدربين؛ حيث يتعرض لكل كبيرة وصغيرة تخص هذا الموضوع المهم والحيوي بالرصد والتحليل والتوجيه من خلال مناقشة كل مواصفاته وضوابطه التربوية والسيكولوجية التي لا غنى عن الإحاطة بها من جانب المدربين والمتدربين والدارسين والمشتغلين والمهتمين بهذا المجال. بالإضافة إلى تقديم كل المعارف والخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها إذا كانوا يرغبون في تحقيق النجاح، ويريدون استمراره والحفاظ عليه من خلال التركيز على المحاور الأساسية التالية:

- معرفة أفضل أساليب التخطيط لعقد الندوات والدورات التدريبية، وطرق تنفيذها وتنظيمها وإدارتها.
- عقد ندوات التواصل والتفاعل للأطراف المعنية بمجال التدريب لتبادل المعارف والخبرات.
- الاستعانة بدراسات الحالة، وتعريف الأدوار، وتوصيف المهام.

يقدّم هذا الكتاب مئات النصائح والاستشارات والطرق التي تساعد المحاضرين والمدربين محدودي الخبرة على عقد الندوات والدورات التدريبية الناجحة؛ إذ إنه حتى أمهر المحترفين أصحاب الخبرات الطويلة في مجال التدريب يحتاجون إلى الإحاطة ببعض المجالات الصعبة والدقيقة التي تصادفهم أثناء عملهم، مثل القضايا المعرفية والوجدانية وأهداف التعلم والتعريفات العملية وبناء الاختبارات على نحو يجمع بين الشمول والبساطة والموضوعية.

«يُعدّ هذا الكتاب مرجعًا أساسيًا لا غنى عن قراءته لأي مشتغل بمجال التدريب حتى يتعرف على عمليات التدريب مقترنة بطرق تطبيقها وممارستها؛ حيث إن هذا الكتاب يستهدف مديري التدريب والمحاضرين ومنظمي الندوات والدورات التدريبية - وما أكثرهم - دونما حاجة إلى تكليفهم بتدريبات خاصة للقيام بذلك.»

ميخائيل بركينبيل من مقدمة الطبعة الأولى من هذا الكتاب



Arab Nile Group
P.O. Box: 4051, 7th District
Nasr City 11727 Cairo / Egypt
Tel.: 00202/26717135 – 26717134
Fax: 00202/26717135
info@arabnilegroup.com
arab_nile_group@hotmail.com
www.arabnilegroup.com

